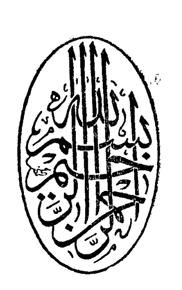


إدارة المكاتب

بين

ثورة المعلومات وخدمات المشروع



دكتور كمال حمدي أبو الخير

إدارة المكاتب
بين
ثورة المعلومات وخدمات المشروع

الناشر
مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني - القاهرة



Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir
" For an Outstanding Contribution to the Study of Business and Commerce ".

MEN OF ACHIEVEMENT
***Published** by the **International** Biographical Centre, Cambridge, England, 1990 / 1991*

وفيما يلى نورد بعض ما ورد فى القاموس السابق الذكر عن الدكتور كمال حمدى أبو الخير باللغة الانجليزية .

DR KAMAL HAMDY ABOUL-KHEIR

Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir has been a member of the staff at the Faculty of Commerce, Ain Shams University since 1949 when he was promoted to Professor, an appointment he still holds. Since 1960 he has been Rector of the Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies since its establishment; Chairman of the Egyptian Society for Cooperative Studies to which are affiilated The Higher Instituet of Cooperative and Managerial Studies, the Egyptian Magazine of Cooperative Studies, the Cooperative Research Centre, the International Cooperative Public Relations Centre and the Cooperative Training Centre. He has been Editor-in-Chief of the Egyptian Magazine of Cooperative Studies since it was issued in 1968. Dr. Aboul-Kheir has been Deputy Chairman of the Agricultural Committee of ICA since 1976 and was re-elected in 1980 for a further term. In the same year he was simultaneously selected by ICA Economic Committee to the post of its Deputy Chairman; Member of the ICA Central Committee, Cooperative Press Committee and several other committees; Member of the Boards of the Agricultural, Consumer, Producer and Housing Central Cooperative Unions; Consultant to the Arab League on social, cooperative and managerial affairs; Acted as Secretary-General of the First Cooperative Consumer Conference, 1980, under

the auspices of the President of the Republic ; Member of the Board of Sadat Academy of Management Sciences ; Chairman of the III International Conference of Internatioal Cooperative Trade organized by ICA and held in Cairo in 1982 ; Co-chair of the Agrarian Reform Conference, organized by ICA in collaboration with Cooperative Union of Bulgaria and held in Sofia, 1983 ; Consultant for the Canadial Advisory Cooperative Organization to which are affiliated the most prominent experts and scholars of the world cooperative movement ; Chairman of the International Seminar of Cooperative Organization and Management organized by the Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies in collaboration with the International Raiffeisen Union and held in Cairo in 1985. Appointed by the Minister of Supply and Internal Tradel to preside over a research committee and to submit a working paper and strategy for the development and activating the consumer cooperative movement so that it might discharge its national task of serving the economic and social advancement in Egypt. Since 1986 he has been a Member of the Board of the Board of the Labourer's Bank.

Dr. Aboul-Kheir is the author of many books and papers both in Arabic and English and writes a weekly article in 'Al-Taawon' weekly magazine. He was presented with a trophy (statue) by Prime Minister under auspices of the President of the Republic in 1981 ; Presented with trophy (shield) by Prime Minister under auspices of President of the Republic ;

Granted Order of Republic 2nd Class by President of the Republic 1983 ; Presented with Medal and Certificate of Merit by Prime Minister under auspices of President of the Republic and Awarded Medal for Distinction 1st Class for Distinguished Services for Cooperative Movement by President of Republic, 1988. Dr. Aboul-Kheir established a cooperative library containing academic books and references useful for the students at the bachelor degree level, the master degree and the doctorate degree. The purpose is to graduate a new generation of educated cooperators who would guide the drive for change in line with the contemporary scientific cooperative management revolution.

A biography of Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir appears in the main section of this Edition.

تعريف ببعض أوجه نشــاط

الدكتور / كمال حمدى ابو الخير

- تدرج فى مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ فى كلية التجــارة جامعة عين شمس حتى الاستاذية ، وما زال استاذا بها حتى الآن .
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال اسبوعى منــذ عام ١٩٥٩ حتى الآن .
- تولى امانة ثم عمادة المعهد المعــالى للدراســات التعاونية والادارية منذ أنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن .
- رئيس مجلس ادارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التى تملك المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاونى .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عــام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك .
- عضو نقــابة الصحفيين .
- نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاونى الدولى منذ عام ١٩٧٦ وأعيد انتخابه فى أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية فى نفس العام نائبا لرئيسها .
- عضو اللجنة المركزية للحلف التعاونى ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية .
- عمل مستشارا لجامعة الدول العربية فى الشئون الاجتماعية والتعاونية والادارية .

- شغل عضوية مجالس ادارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكى والانتاجى والاسكانى والزراعى .

- تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاونى الاستهلاكى الأول عام ١٩٨٠ .

- عضو فى المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومى للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتى الحكم المحلى والتمية الادارية).

- عضو المجلس الاعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين .

- عضو مجلس ادارة اكاديمية السادات للعلوم الادارية .

- عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولى للعلوم الادارية .

- رئيس المؤتمر الدولى الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى سنة ١٩٨٢ .

- راس مؤتمر الاصلاح الزراعى بصوفيا الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى بالتنسيق مع الاتحاد التعاونى فى بلغاريا سنة ١٩٨٣ .

- اختير خبيرا بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التى تضم ابرز علماء وخبراء الحركة التعاونية فى العالم ١٩٨٤ .

- رأس الندوة الدولية لادارة التنظيمات التعاونية فى الدول العربية التى نظمها المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمى .

- عضو مجلس ادارة صندوق تمويل المساكن — وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الأراضى سنة ١٩٨٥ .

- عمل رئيسا للجنة الاستشارية الدائمة للأمانة العامة للاتحاد التعاونى العربى سنة ١٩٨٥ .

- اسهم فى العمل السياسى ، حيث اختير عضوا فى المؤتمر القومى للقوى الشعبية .

- وامينا للمكتب التنفيذى بكلية التجارة جامعة عين شمس .

- وأمينا لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التى تشكل مجلس ادارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤ .
- وعضوا منتخبا بلجنة المائة التى انتخبت على مستوى الجمهورية لوضع أسس الاصلاح الاجتماعى والاقتصادى سنة ١٩٦٨ .
- وعضوا منتخبا باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الادارى كأحد رواد الادارة فى مصر فى عيد الادارة الثالث الذى نظمته أكاديمية ادارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة فى مجال الادارة ١٩٨١ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسينى للبنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى (١٩٣١ — ١٩٧١) للدور ذاته البارز الذى قام به فى اعداد التعارنيين وخدمة الاقتصاد القومى .
- منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديرا لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير فى العيد الماسى للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ — ١٩٨٣) .
- عضو مجلس ادارة بنك العمال المصرى عام ١٩٨٦ .
- عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم .
- مقرر لجنة العلوم الادارية بالمجلس الأعلى للثقافة .

ابرز اسهامات الدكتور / كمال حمدى ابو الخير

- انشاء دبلوم الادارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس .
- انشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه .
- انشاء المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالى بشهادته على المستوى المالى والعلمى .. وكذلك اعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية فى الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقا لقرار المجلس الاعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذى تمنحه كليات التجارة فى الجامعات المصرية شعبة ادارة الأعمال .
- اعتراف نقابة التجاريين بخريجى المعهد وقيدهم فى الشعب المختلفة وفقا لتخصصاتهم الوظيفية .
- الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها فى فترة غيابها فى المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاونى الدولى بصفة خاصة .
- عضوية المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية فى لجنة الحلف التعاونى الدولى المركزية .. وعضويته فى اتحاد رايفايزن العالمى بالاضافة الى مشاركة المعهد فى كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية ، واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للاسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التى تعقدها كليات التعاون الالمانية وغيرها .

- اصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل احدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون فى مجتمعنا الدولى المعاصر .

- انشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الاكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم فى اعداد جيل تعاونى علمى جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الادارة العلمية التعاونية المعاصرة .

- كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع استراتيجية لتطوير نظام التعاون فى مصر ، وناقشها المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت الى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤ .

- كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزارى رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لاجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع استراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاسهلاكية وتنشيطها فى ظل ماهو قائم حاليا وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعى فى تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصرى فى جمهورية مصر العربية .

- وقد قام الدكتور كمال حمدى ابو الخير بصياغة ورقة الاستراتيجية وتلقى شكرا رسميا من الاستاذ الدكتور رئيس الوزراء

- كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الانسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم فى التنمية الاجتماعية وذلك فى الندوة الدولية التى عقدت بموسكو فيما بين ١٨ - ٣١ مايو ١٩٨٧ .

وقدم الدكتور/كمال حمدى ابو الخير كخبير تعاونى للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال افريقيا فى التنمية التعاونية .

- كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة فى أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية فى خدمة المجتمع العربى الخليجى) والتى عقـدت فى الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ باعداد الدراسـة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية فى الدول العربية الخليجية .

- كلفته منظمة العمل الدولية بالاشتراك مع اربعة عشر خبيرا عالميـا بمراجعة كافة التوصيات التى تتعلق بالتعاونيات فى ضـوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات فى مؤتمر عام يعقـد فى جنيف بسويسرا فى آخر مارس ١٩٩٣ ، وكان الدكتور كمال حمـدى ابو الخير العالم الوحيد بالنسبة للمنطقة العربيـة .

مؤلفات الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك مكتبة عين شمس ١٩٥٩
- تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الاشتراكية العربيــة
  الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢
- دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى
  مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعاون فى المملكة المتحــدة
  مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعاون الاستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشكلاته)
  مكتبة عين شمس ١٩٦٤
- نحو حركة تعاونية نظيفة — الأهرام الاقتصادى ١٩٦٥
- نحو بنيان تعاونى سليم — الأهرام الاقتصادى ١٩٦٦
- تطور مفهوم ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية
  جامعة الدول العربية — مكتبة عين شمس ١٩٦٧
- اصول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات
  مكتبة عين شمس ١٩٦٨
- التنظيم التعــاونى — مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نشأة الفكر التعاونى وتطوره — مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بريطانيا — مكتبة عين شمس ١٩٧٠

- التطبيق التعاونى فى بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية
مكتبة عين شمس ١٩٧٠

- نحو بنيان تعاونى جديد مكتبة عين شمس ١٩٧٠

- التعليم التعـاونى
المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠

- التطبيق التعاونى الاشتراكى مكتبة عين شمس ١٩٧٢

- التطور التعاونى الاشتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا
مكتبة عين شمس ١٩٧٣

- أصول الادارة العلمية مكتبة عين شمس ١٩٧٤

- دراسات فى التسويق مكتبة عين شمس ١٩٧٤

- الثورة الادارية ومشكلات التعاون مكتبة عين شمس ١٩٧٥

- الادارة بين النظرية والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٧٦

- التعاون - تاريخه - فلسفته - أهـدافه مكتبة عين شمس ١٩٧٦

- التسويق التعاونى - مبادئه ومشكلاته مكتبة عين شمس ١٩٧٧

- تطور التنظيم التعاونى مكتبة عين شمس ١٩٧٩

- التطبيق التعاونى المصرى مكتبة عين شمس ١٩٧٩

- التخطيط التعاونى والنشاط التسويقى مكتبة عين شمس ١٩٨٠

- التعاون بين التشريع والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٨٢

- بحوث ودراسات فى التعاون مكتبة عين شمس ١٩٨٢

- الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاونى العربى
مكتبة عين شمس ١٩٨٤

- تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها مكتبة عين شمس ١٩٨٤

- روبرت أوين مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- دكتور وليم كنج مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- فردريش فلهلم ريفيزن مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- تاريخ رواد روتشديل مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- فلسفة رواد التعاون ومبادىء التعاون الدولية مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- التنمية التعاونية والتطبيق المصرى مكتبة عين شمس ١٩٨٦
- مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٨٦
- تنظيم وادارة النشاط التعاونى فى عالم متغير مكتبة عين شمس ١٩٨٦
- اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام مكتبة عين شمس ١٩٨٦
- العملية الادارية والتطبيق الادارى مكتبة عين شمس ١٩٨٧
- تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية مكتبة عين شمس ١٩٩٠
- العلاقة الايجارية للأراضى الزراعية مكتبة عين شمس ١٩٩٣
- ادارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع مكتبة عين شمس ١٩٩٣

— Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
  Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S.) 1976.
— The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
  Published by : (E.S.C.S.) 1978.

— Prospects on the Cooperatives and the Energy Problem.

Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

— Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S.) 1983.

— Working paper on Cooperatives and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.

Published by : (E.S.C.S.) Cairo, 1984.

— The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.

Published by : United Nations Vienna.

كلمة المؤلف

من الحقائق التى يعرفها مجتمعنا المعاصر أن التغيير التكنولوجى الحقيقى يحدث ثورة فى سمات الظروف الوظيفية والمعيشية فى المجتمع ، ففى حين يؤدى استخدام طرق انتاجية جديدة الى خفض تكلفة الانتاج وجعل المنتج أكثر منافسة • كما وأن المنتجات والخدمات الجديدة تؤدى الى خلق أسواق جديدة ووظائف جديدة • ومن ثم فان التغير التكنولوجى يعمل على تحسين الهيكل الوظيفى وتقليل العمالة الصناعية وزيادة العمالة فى قطاعات الخدمات والتصميم ، والتنظيم والصيانة ، والادارة ، وهنا تجدر الاشارة الى أن التغير فى طبيعة العمل فى كثير من المجالات نتيجة احداث تغير تكنولوجى — يتطلب مهارات وقدرات فائقة تستلزم المحافظة على مستواها بالتعليم والتدريب المستمرين •

ولا شك أن تقنية الصناعات الحديثة تؤدى الى زيادة نسبة العمال المهرة والمستويات الاشرافية المسئولة ، وبالتالى تأخذ المهارات الجديدة والمسئوليات الجديدة مكانها بدلا من القديمة •

ومن المعروف أيضا أن التقنية الحديثة تزيل الأعمال التكرارية وتنيطها بآلات وطرق جديدة ، وتظهر صناعات ووظائف جديدة كلما تقدمت الصناعات العصرية ، وتزداد أهمية الأعمال المكتبية التى تجرى خارج المصنع ، ولا فرق فى ذلك بين أن تكون ملكية الصناعة بيد الحكومة أم بيد الأفراد الذين يعملون فى مختلف الأشكال القانونية للمشروعات سواء أكانت قطاعا عاما أو خاصا أو تعاونيا أو استثماريا أو نشاطا

أهليا ، حيث يقوم هؤلاء بوظائف التخطيط والتنظيم والتعين والتوجيه والرقابة والتنسيق والبحوث ، وقد أصبحت هذه الوظائف لا غنى عنها للمشروعات الحديثة وللمجتمعات المدنية .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر الى طبيعة التحول الذى يغير أشكال معيشة البشر فى كل مكان ، ويوجهها نحو أوجه جديدة ، الأمر الذى يضع على عاتق المستويات المسئولة عن توجيه المجتمع وعلى رأسها الجامعات ومراكز البحث العلمى المتقدم مسئولية التنوير عن طريق الاستناد الى تفسير شامل للتطورات الاجتماعية المعاصرة ، وعن الخطط التى يضعها العلماء لقيادة التطور فى كل مجتمع من المجتمعات أثناء هذه المرحلة التاريخية ، وعلى وجه الخصوص تلك المجتمعات التى وصلت الى مراحل متنوعة من التطور ، وواجهت كثيرا من المشاكل العامة المتشابهة ، وتبنت تفسيرات خاصة تستهدف توضيح المشكلات التى تواجهها ، والى توجيه التطور الوجهة التى تريدها ، الأمر الذى يقدم للمهتمين بشئون علاقات العمل بعض الأفكار الجديدة المتفهمة للأوضاع التى حدثت فى بلاد أخرى، وبذلك تتسع آفاقهم للتصرف فى الشئون المماثلة بكفاءة أعظم وأفعل .

وبما أن المعاملات واحتياجاتها قد أصبحت أكثر نموا ، وأكثر تعقيدا، فقد حاولت أن أوجه النظر الى أن مكاتب الأعمال قد تغيرت تغييرا جذريا ... فالمعاملات غالبا ما تتطلب اليوم العديد من المتخصصين فى كل فرع من فروع العمليات التى تقوم بها المنشآت ، سواء فى ذلك الشحن بالسفن ، أو الانتاج ، أو البحوث ، أو التسويق أو ترويج المبيعات أو المحاسبة أو الخدمات ... الخ .

وفى المنظمات التى تكون معاملاتها أكثر تعقيدا ، فان مهمة المكتب لم تعد تخدم فقط أعمال التحرير بالآلة الكاتبة ، ، أو أعمال الحفظ ،

انها أصبحت الآن حلقة وصل حيوية بين مراحــل الادارة المختلفــة ...
وكذلك حلقة تنسيق للادارات المتخصصة ، وتلبية احتياجاتها فيمــا يتعلق
بمزيد من المعلومات والبيانات التفصيلية ، ومدها بالأرقام الحيوية المستمدة
من الامكانيات الآلية مثل آلات التسجيل والتبويب والفرز والمــاكينات
الاحصائية والعقول الالكترونية .

وفيما يلى نص هذه الفقرة كما أوردها الأستاذان الدكتور هــارى
هوفمان والدكتور دونالد ج.د مولكون فى كتابهما عن ادارة المكتب ،
ويتفق معهما جميع من كتبوا فى هــذا الموضوع .

As businesses and their needs have grown larger and more complex, the concept of the business office has changed dramatically. Business today often demands specialists in every phase of a firm's operations-shipping, production, research, marketing, promotion, sales, accounting, and **services.** In the more **complex business organization,** the office no longer **serves** merely typewriting or recordkeeping functions. It **is** now a vital link in the communication between various management levels and in the coordination of the many specialized departments, often filling a need for more comprehensive and detailed data and answers with vital statistics provided through data processing **machinery and computers.**

ومما لا شك فيه أن السياسات الادارية واجراءاتها ، وسياسة الدولة
واجراءاتها تلعبان دورا هاما فيما يتعلق بالتأثير الايجابى نحو تحقيــق
التطورات المنشــودة .

ومن أجل ذلك فاننا حاولنا فى هذا الرجع أن نلقى الأضـواء على المتغيرات العالمية التى تؤثر على اقتصاديات المجتمعات الدولية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة ، الأمر الذى أدى الى أن تبذل مصر الجهود من أجل الاصلاح الاقتصادى الذى يستهدف التنمية الشاملة للمجتمع بأسره ، ومن بين الجهود التى بذلتها الدولة اصدارها للقانون رقم ٢٠٣ لسـنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العـامة .

وبما أن الاصلاح الاقتصادى لن يستطيع أن يحقق الأهداف المرجوة الا اذا اعتمد على القيـادات الادارية الأمنية والنزيهة والمدربة القـادرة على تعبئة كافة الموارد المـادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، فقد ألقينا أيضا الأضواء على القـانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المدنية القيـادية فى الجهاز الادارى للدولة والقطاع العـام .

ونظرا لأهمية الاجتماعات وحسن تنظيمها فى معـاونة الادارة على الوصول الى النتائج التى تساعدها على الاستخدام الأمثـل لكافة الموارد المـادية والبشرية ، فقد ضمنا هذا المرجع أيضا هذا الموضوع الهام اسهاما فى توجيه الأنظار نحو حسن اعـداد أفراد التنظيمات المختلفة للسـلوك الاجتماعى المنظم بالاضافة الى تعميق مفهوم ديموقراطية الادارة وديموقراطية اتخاذ القرار فى ضوء متطلبات أصول الادارة العلمية .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه بالنظر الى أن حسن اعداد الاجتماعات والمؤتمرات يتطلب اعداد التقارير المسبقة التى تتضمن وجهات النظر المتباينة فيما يتعلق بالموضوعات التى ستعرض على المؤتمر لكى تكون فى متناول

الأعضاء قبل عقد المؤتمر بفترة كافية ليتدارسوا ما فيها ويدلو بوجهة نظرهم .

ويكاد يجمع علماء العالم على أن الادارة بتعريفها الأعم الأوسع ، هى التى تضع « بذرة المستقبل » ... فقد يقود العمال المجتمع نحو مستقبله ، وقد يدفعون الزعماء ويضغطون عليهم ، ولكن سيظل دائما للادارة أعظم مسئولية فى قيادة التطور نحو المستقبل الأفضل للشعوب عن طريق تحقيق المزيد من التنمية .

والله ولى التوفيق ،،،

دكتور كمال حمدى أبو الخير



محتويات الكتاب

الفصل الأول
متغيرات العصر ومفهوم إدارة المكاتب

مقـدمة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن مصر الآن تدخل مرحلة حاسمة من تاريخها وتبذل أقصى ما لديها من طاقة ومن جهد فى مجالات متعـددة يخدم بعضها بعضا من أجل تهيئة المناخ الملائم للتنمية الشاملة وصولا الى أن تتمكن كافة قطاعات الدولة من تحقيق أعلى المعدلات فى التنمية البشرية والاقتصـادية •

ونرجو أن يكون واضحا أن أى اصلاح ادارى لا يأخذ فى اعتبـاره كافة قطاعات الدولة سواء فى ذلك القطاع العام أو القطاع الخاص أو القطاع التعاونى أو القطاع الاستثمارى أو قطاع النشاط الأهلى •• أى تخطيط لا يشمل هذه القطاعات يعتبر فى حكم ادارة التنمية منقوصا وقد ينعكس الأثر على القطاعات التى قد تتوهم أنها وحدها قـادرة على أن تسهم فى عملية التنمية •

من أجل ذلك ينبغى تحـديد أجهزة متخصصة تكون مسـئولة عن تنسيق اعداد مشروعات خطط وبرامج الاصلاح الادارى وفقا لاستراتيجية معتمدة • وتتولى هذه الأجهزة متابعة تنفيـذ برامج الاصلاح وقيـاس نتائجها ، وتقويم آثارها على كفاءة أعمال الادارة ، والتوصية بما يعـزز تحقيق أغراض الاصلاح وتصويب أية انحرافات عن مقاصده المرسومة ، على أن تتضمن استراتيجية الاصلاح الادارى العناصر الآتية :

* فى مجال تنظيم الجهاز الادارى ينبغى تحـديد الأنماط التنظيمية

الواجب الالتزام بها فى ادارة الأنشطة تبعا لنوع النشـــاط وحجمه وموقعه التنظيمى الملائم ، من خلال تعريف خصائص كل شـــكل تنظيمى •

* توفير الوضوح والبساطة فى تنظيم الجهاز الادارى من خلال تحديد وحداته الرئيسية وأهداف كل منها ، واختصاصاتها العـــامة ، مع وضع الحدود والفواصل بين أدوار هذه الوحدات بما يكفل تفادى اختلاط الأدوار التنظيمية وازدواج الاختصاصات واحتمـــالات الصراع والتداخل فى الأداء •

* دعم وابراز دور البحوث العلمية فى تنظيم الوحدات الرئيسية بما يعزز قدرة هذه الوحدات على الابداع والابتكار والتجـــديد ، وعلى نقل وتطوير أساليب التكنولوجيا الحـــديثة الملائمة لادارة أنشطة هذه الوحدات ، كما ينبغى تقوية الدور الذى تؤديه الوظائف الادارية الحديثة فى تخطيط العمل وتنظيمه ومتابعة تنفيذه وتقويم نتائجه ، وهو ما يتطلب تنمية كفاءة الأجهزة الاستشارية المســئولة عن مساندة القيادات التنفيذية فى ادارة العمل فى شتى مجالاته •

* السيطرة على تضخم الجهاز الادارى وتحقيق التوافق بين حجمه والدور المنوط به اداؤه فى ظل الاتجاه الى تنشيط القطاع الخاص وتوسيع مجالات عمله ، والى العدول عن أسلوب الادارة المباشرة من جانب الدولة للمشروعات التى يحقق القطاع الخاص كفـــاءة أعلى فى ادارتهـــا •

* كما يتطلب الأمر فيما يتعلق بنظم وأساليب العمل وضع خطة شاملة لتطوير نظم العمل وأساليب أدائه ، وتبســـيط الاجراءات فى كافة

الوحدات الادارية خلال فترة زمنية محددة ، وذلك بالتنسيق بين الوحدات الادارية ويراعى فى اعداد برامج تطوير نظم وأساليب العمل ، تحليل شكاوى المواطنين من الأساليب المتبعة فى العمل والاستعانة باقتراحاتهم فى اعداد برامج التطوير ، وهذا يتطلب أن تقدم الوحدات الادارية تقارير دورية عن مراحل ونتائج تنفيذ برامج تطوير نظم وأساليب العمل ، ويتولى الجهاز عرض اقتراحاته بشأن معوقات تنفيذ برامج التطوير على الادارة العليا ، لتصدر توجيهاتها الى الوحدات الادارية بشأن تصحيح مسار التنفيذ وتحقيق أهداف التطوير •

* أن يكون التحسين الفعلى فى نظم واجراءات العمل فى كل وحدة ادارية من المعايير التى تتخذ أساسا لتقويم كفاءة قيادات العمل وتقرير الحوافز لهم • ويعتبر تقصير وقت الأداء وتخفيض تكاليفه وارتفاع جودته مؤشرا على تحسين الأداء •

* اعادة النظر فى توزيع السلطات المخولة للقيادات العليا بمقتضى القوانين واللوائح فى مجالات الأعمال الفنية وفى الشئون المالية والادارية ، بما يكفل المشاركة الفعلية من جانب كافة مستويات الاشراف فى اتخاذ القرارات النهائية تحقيقا للسرعة فى الأداء ، وتركيزا لمسئوليات القيادات العليا فى نطاق وضع السياسات والخطط ومتابعة التنفيذ •

* ترشيد اتخاذ القرارات الادارية من خلال المشاركة الايجابية من جانب الأجهزة التنفيذية والاستشارية بالتنظيم فى الدراسة واعداد البدائل ، وكذلك استطلاع رأى المتعاملين مع التنظيم تحقيقا

لديمقراطية الادارة ، مع تحـديد الفترة الملائمة لاصـدار القرار صيانة للمصالح المرتبطة بموضوعه .

* تحديد توقيتات زمنية لأداء الأعمال تلتزم بها الوحـدات الادارية المختصة ، وتحديد المسئولية والجزاء عن تجاوز التوقيتات المقررة، وعلى الوحدات الادارية اعداد ونشر أدلة ارشادية عن الاجراءات المطلوب اتباعها من جانب جمهور المستفيدين ، بما فى ذلك المستندات الواجب عليهم تقديمها ، والرسوم المقرر أداؤها فى الأحوال العادية وعند طلب الخدمة بصفة عاجلة فى وقت أقـل .

* توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاصـدار قرارات سـليمة فى موضوعها ، وفى توقيت اصدار ، وتنظيم أساليب اعداد المعلومات وتداولها واستخدامها وفق أحدث أساليب التكنولوجيا ، وتيسير تبادل المعلومات بين الوحدات الادارية تفاديا للتكرار والتداخل فى اعداد المعلومات والاسراف فى تكلفة الاعداد والتـداول دون مقتضى .

* احداث تطوير جذرى فى أساليب الادارة المكتبية ، وعلى الأخص فى مجالات التوثيق والحفظ ، والشئون المـالية ، ونقل وتداول المعلومات ، مع توفير الاعتمادات المـالية اللازمة لتعميم استخدام الأجهزة الحديثة ، بما يحقق دفعة قوية فى جودة العمـل وسرعة انجـازه .

* وضع تصميمات متطورة للمبانى الادارية ، مع الأخذ فى الاعتبـار المظهر الملائم ونظم الصيانة والنظافة ، والاقتصاد فى التكاليف ، بالاضافة الى توفير مناخ عمل يتفق مع احتياجات وراحة العاملين

والجمهور على السواء ، ويتم الالتزام بالتصميمات المعتمدة بما يحقق تعميم تنفيذها تدريجيا على المستوى القومى .

* اعداد نماذج معتمدة لأنماط الأثاث المكتبى تتواكب مع تنوع احتياجات العمل وتفاوت مستويات العاملين ، مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية وكفاءة الاستخدام وتأمين الالتزام بالنماذج المقررة مستقبلا .

* تأكيد القيم الايجابية فى نظم ادارة العمل وفى تقديم الخدمات العامة للجمهور وعلى الأخص احترام قيمة الوقت ، وتوفير المعاملة الكريمة للمواطنين ، والحرص على اقتصاديات الأداء ، والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة ، ويكون مستوى توافر هذه القيم فى أداء عمل الوحدة الادارية من عناصر تقويم كفاءة القيادات حسب اختصاصات أفرادها ، ودرجة وفاء كل منهم بنصيبه من المسئولية .

* تطبيق مبدأ الانفتاح على المجتمع فى سلوك الادارة ، بما يتيح بناء الثقة والفهم المتبادل وتغلغل مفهوم الخدمة العامة فى نسيج الأداء الحكومى ، وفى سبيل ذلك تراعى الوحدات الادارية اعلان خطط وبرامج عملها وفتح قنوات اتصال وحوار مع المنظمات الشعبية والجمعيات الأهلية ذات الاهتمام بالأنشطة الحكومية ، ودراسة شكاوى المتعاملين مع الوحدات الادارية وملاحظاتهم والرد عليها فى توقيت مناسب ، ونشر الانجازات الفعلية للوحدات الادارية ومدى ما حققته من أهدافها ، وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن تهتم الأجهزة الحكومية بالاسترشاد بأحدث الأساليب العصرية التى تطبقها منشآت القطاع الخاص .

علم الادارة ومفهوم ادارة المكاتب

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن المتغيرات العالمية تركت آثارها على أسلوب فن تعبئة الموارد المـادية والبشرية فى مختلف المشروعات ، ومن هذا المعنى أعطت المشروعات مزيـدا من الاهتمام بحسن اختيـار القوى العاملة فيها فى شتى التخصصات التى تعمل فى مختلف الادارات .

ومن الحقائق المعروفة أن القوى الوظيفية تلجأ الى مكاتبها لتصريف شئونها ولذلك فان علوم الادارة من حيث النظرية والتطبيق أهتمت بنشر مفهوم ادارة المكاتب على أوسع نطاق ممكن بحيث يتمكن كل شـخص يشرف على مجموعة من النـاس أن يمارس عمله وفقا للأسـلوب العلمى لادارة المكاتب الذى يؤكد على أن مكتبه يسهم فى معاونة الادارات الأخرى لكى تؤدى مهامها بكفاية وأنه من خلال المكتب يمكن المساعدة فى تحقيق:

- كفاءة التخطيط والرقابة على العمليات .
- التخطيط لوضع أساليب اجرائية فعـالة .
- وضع أساليب لحسن تعيين القوى العاملة التى تستطيع مقـابلة الأزمات دون أن تعيق تدفق العمـل .

وفيما يلى نص هذا المفهوم باللغة الانجليزية :

The office :

The office, therefore, exists to help all other de-

partments to operate efficiently and it will assist in providing :

— Efficient planning and control of operations.
— Effective installation of planned procedures.
— Staff and routines to meet sudden emergencies without disrupting the normal flow of work.

ومن الأمور التى يعرفها الدارســون لعلم الادارة أن أى شــخص يشرف على أى مجموعة سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، فان عمليــة أن يمارس العملية الادارية ، أى أنه يقوم بوظيفة المدير بالنسبة لهذه المجموعة التى تعمل تحت اشرافه ، ويستخدم المدبرون أقصى طاقاتهم وامكانياتهم العلمية(*) الادارية ومهاراتهم المكتسبة ، لكى يحققوا للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، مع مراعاة العامل الانســانى •• ومما لا شك فيه أن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، يسهم فى تحقيق التمويل الذاتى ، وهذا العنصر يعتبر على جانب كبــير من الأهمية فى تدعيم المراكز المــالية للمشروعات هذا فضلا عن أنه يسهم فى تنمية المشروعات وازدهارها وتقدمها ، من أجل ذلك فان الاقتصاديين ينظرون الى الادارة كعنصر من عناصر الانتاج ، فهى من هــذه الناحية تشبه رأس المــال ، والعمل ، والموارد الطبيعية •• كما أنها تمتزج مع هذه العناصر بنسب مختلفة فى عمليــات الانتاج ، وعلى المدير أن يكون على أعلى قدر ممكن من القدرة الادارية والالمــام بوظائف المشروع ،

(*) رجاء التكرم بالرجوع الى مرجع « العملية الادارية والتطبيــق الادارى » الناشر : مكتبة عين شمس — حيث أن استيعاب مفهومها تعتبر اساسية للاستفادة فى أداء العمــل المكتبى •

وذلك حتى يمكنه أن ينسق بين مختلف أوجه النشاط فيه ، ويحقق أهداف المشروعات فى الانتاج وبالتالى تحقيق أرباح •

كما ويلاحظ أنه كلما اتسعت الأسواق ، أصبحت المشـاريع أكثر تعقيدا •• فالأسواق العالمية أسواق معقدة ، وتحتاج الى اطلاع واسـع ومعرفة أدق ، هذا فضلا عن التعقيد الناتج عن تعـدد أسعار البضـائع المعروضة فيهـا وأنواعها ، بحيث يتطلب الأمر وضـع مواصفات فنيـة تفصيلية •• وقد يكون ثمن القرارات الخاطئة فادحا فى هذه الأسـواق الواسعة •• ومن أجل ذلك تتطلب الادارة العلمية ضرورة وجود وظائف ادارية متخصصة مثل بحوث التسويق وادارة المبيعات •• الخ •

ويرى بعض علماء الادارة أن المهمة الرئيسية للمكتب تتلخص فى تزويد المنشأة بالحقائق والأرقام التى تساعد على ادارة أعمالها ، ولذلك يطلقون على المكتب أنه عقـل الادارة •

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The chief function of the office is to provide facts and figures which are needed to run the business, and the office has been called the 'mind of management'.

كما وأن من الأهمية بمكان الاهتمام بوضع نظم مكتبية على جانب كبير من الكفاءة وعلينا أن نتساءل هل بعد وضع مثل هذه النظم العاليـة الكفاءة نتوقع أن تستمر هذه النظم الى مالانهاية ؟ ••• ان الاجابة على هذا السؤال بالطبع (كلا ! » ••• والى أى مدى نتوقع أن تظل هـذه النظم تتحقق فيها الكفاءة ؟ ••• ان الاجابة على هذا السـؤال تعتبر على على جانب كبير من الصعوبة ••• أنها تتوقف على عوامل كثيرة تختص

بالمكتب والمنظمة التى تخدمه ، وهناك شيء واحد نحن على ثقة فيه وهو أن الكفاءة لا تحافظ على نفسها انما استمرار كفاءتها يتطلب جهــودا مستمرة من المسئولين •

ولمــاذا تصبح النظم التى على جانب كبير من الكفاءة تصبح غــير ذلك ؟ ••• ويتقاضى عليها العهــد ••• وتصبح غير اقتصــادية ••• بل حتى تصبح مصدرا للمصاعب ؟ ••• هنــاك ثلاثة اجابات رئيسية لهــذا السؤال وهذه الاجابات نعطيها فى ثقة طالمــا أن مئــات المنظمات اتفقت عليها من واقع الخبرة العملية والاعتراف بحقيقتها •

والاجابات الرئيسية تتلخص فيما يلى :

١ ــ تغير الظروف •

٢ ــ التقنية المتقدمة •

٣ ــ ازدياد الطلب على السلع أو الخدمات •

هذه الأسباب الثلاثة تعتبر على جانب كبــير من الأهمية وجــديرة باعطائها مزيد من التقدير والدراسات التفصيلية •

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Having once installed efficient office systems, can we expect them to stay that way indefinitely ? The answer to this question is, of course, «No !» How long can we expect them to remain efficient ? This is a question more difficult to answer ; it depends on many factors peculiar to the office and the organization which it serves. Of one thing, however,

we can be certain : efficiency does not maintain itself — it demands constant effort on the part of those responsible.

Why do systems, once efficient, become inefficient, outmoded, uneconomic and even a source of trouble ? There are three main answers to this question, and they can be given with confidence since hundreds of organizations agree from practical experience that they are true :

1. Changing circumstances.
2. Technical advances.
3. New demands.

These three reasons are of fundamental importance and worthy of detailed consideration.

أهمية التعريف بالمكتب

يرى علماء الادارة أهمية التعريف بالمكتب قبل أن يبدأ أى انسـان عمله ، وذلك لكى تتأكد القوى الوظيفية من فهمها لطبيعة العمل وعزمهـا على أن تتقبل كل الاجراءات التى من شأنها أن تستكمل ما قد يكون لدى الموظف الجديد من نقص ، وفى ذلك مثلا يقول دكتور موريس(*) وتشمان فى كتابه « التطبيق المكتبى »

من الأهمية بمكان أن نوجه النظر الى أنه يوجد فى المنشآت العديد من الوظائف التى تتطلب العمل المكتبى ، ويتطلب العمل بها ما يأتى :

١ ــ الاهتمامات الشخصية Your personal interests :

حيث يقرر العلماء أنه أيا كانت اهتماماتك الشخصية وطموحاتك ، فان العمل المكتبى مهم ومكافأته مجزية بشرط أن تتحلى بالكفاءة .

Whatever your personal interests and ambitions, office work is interesting and well-paid, provided you are efficient.

٢ ــ ينبغى ان تكون لديك القدرة على الكتابة على الآلة الكاتبة
Must be able to type

تعتبر القدرة على الكتابة على الآلة الكاتبة من مقومات العـديد من

(*) Office Practice by Mourice Watcham East London College
Published by McGraw-Hill Book Company, 1978.

بعض المهام التي ينبغي على السكرتيرة إجادتها



THE PERSONAL SECRETARY

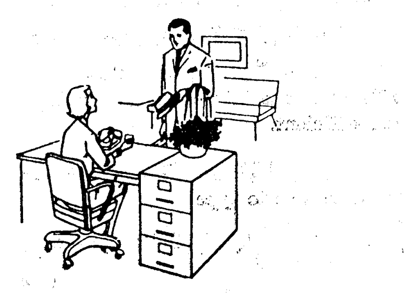
مدير المكتب في حاجة إلى
السكرتير الشخصي





BUSINESS FILES TO FIND

سرعة التعرف على
مصادر المعاملات



MEETING THE PUBLIC

فن التعامل
مع الجماهير

الأشخاص الذين ينتمون الى دوائر الأعمال ، غير أن هذا الاصطلاح غالبا ما يظهر فى الاعلانات فى الصحف التى تعلن عن الوظائف ، أنهـا تطلب ضرورة توافر القدرة والدقة فى الكتابة على الآلة الكاتبة ، وقدر معقول فى السرعة على الكتابة على الآلة ، ومثل هذا الشرط يعتبر من الشروط الشـائعة .

This expression often appears in press advertisements. The ability to type accurately and at reasonable speed is the most common requirement.

٣ ـ الخبرة بكتابة الاختزال على الآلة الكاتبة
: Shorthand-typist wanted

تعتبر الخبرة بالكتابة عن طريق الاختزال من الأساسيات المطلـوبة لكثير من الأعمال وعلى وجه الخصوص ترجمة رموز المختصرات الاختزالية الى كتابة دقيقة ، حيث أن الاجادة هى خير أسلوب ممتاز للحصـول على مراكز مهمة وفرص جيدة للترقى فى المستقبل .

For many jobs, shorthand is a basic requirement. The ability to write and transcribe shorthand accurately is an excellent way of obtaining an interesting position with good promotion prospects.

٤ ـ السـكرتير الشخصى : Personal secretary required

يحتاج مدير المكتب الى سكرتير شخصى من الذين يجيدون كتـابة الاختزال ويتطلعون الى أن يصبحوا فى مراكز السـكرتارية الشـخصية لرؤساء الادارات والمديرين وغيرهم من كبار التنفيذين .

وغالبا ما يتولى هذه المراكز النساء ، وفى هـذه الحالة ينبغى على السكرتيرة أن تكون منهجية فى ادارة أسلوب عملها وأن تلتزم جانب الهدوء فى المواقف الصعبة وتسهم فى تهيئة المناخ المريح عندما تواجه الجماهير بالاضافة الى رغبتها الأكيدة فى أن تعمل أكثر من الساعات العادية المقررة.

Many shorthand-typists hope to become perosnal or private secretaries to the head of the department, to a director, or other executive. The secretary must be methodical, keep calm in difficult circumstances, cultivate a pleasant mannelr when meeting or talking to people, and be willing to work beyond normal hours.

٥ ـ القـدرة على معاملة الجماهير Able to meet the public :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك اجماع على انه من السهل جدا على أى انسان أن يخلق انطباعا سيئا ، ولذلك فان المنشآت تحرص حرصا شديدا عند اختيارها وتدريبها لهؤلاء الذين تكون طبيعـة عملهم ترتبط بمعاملات الجماهير .

It is easy to create the wrong impression. Firms are, therefore, most careful about the choice and training of staff who will meet with or talk to the public.

٦ ـ الدراية باستخدام الآلات المكتبية

Office machine operator wanted :

تعتبر الخبرة والدراية بفن استخدام الآلات المكتبية الحديثة عـامل

على جانب كبير من الأهمية فى سرعة انجاز الأعمال ولذلك فان المكاتب التى تزدحم بأعمالها قد تخصص شخصا أو أكثر من أعضائها للعمل طيـلة الوقت على بعض الآلات ، بينما يمكن فى المكاتب الصـغيرة أن تخصص شخصا للعمل على العديد من هذه الآلات •

In a busy office, there may be sufficient work to keep one or more members of staff fully occupied operating a particular machine; in a smaller office, one person may operate several different machines.

٧ ـ الحاجة الى موظفين فى الادارة المحاسبية
: Accounts staff needed

تعتبر الأرقام العين الحسـاسة التى يمكن من خلالهـا التعرف على حقائق الأعمال ولذلك فان الذين يعملون فى الادارة المحاسبية ينبغى عليهم أن يكونوا من بين الذين يألفون الأرقام • وهذا لا يعنى أن الذين يعملون فى الادارة المحاسبية ينبغى عليهم أن يكونوا ممتازين وعلى قـدرة كبيرة فى التفهم السريع لهذه الأرقام ، ولكن توافر مثل هـذه الصفات تعتبر ميزة مضافة لهؤلاء الأشـخاص •

If you work in the Accounts Department, you should like figures. This does not mean that you must necessarily be very good or quick at them, although this would be an advantage.

٨ ـ الحاجة الى الموظفين المكتبيين
: General clerical staff wanted

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه على الرغم من التقدم المذهل

فيما يتعلق بالتقنيات التى استطاعت أن تزود رجال الأعمال بالآلات التى تيسر كافة العمليات التى يحتاجونها الا أن هناك حقيقة تلمسها المنشآت وهى أن هناك الكثير من الأعمال المكتبية لا يمكن أداؤها بالآلات ، ولذلك فان المنشآت تخصص العديد من الوظائف لهؤلاء الذين لا يهتمون بالعمل على الآلات .

Many general clerical duties cannot be done by machines, thus providing a range of jobs for those not interested in becoming a machine operator.

٩ ــ الحاجة الى التخصص : Become a specialist

مما لا شك فيه أن أى شخص يلتحق لأول مرة بوظيفة ما فانه سيجد أن العمل فى المكتب الحديث يختلف اختلافا كبيرا حيث أن معلوماته قد تكون قليلة ويفتقر الى التدريب ، ولذلك فان المنشآت تلجأ الى تدريبه لكى يكتسب مزيدا من المهارة والقدرة التخصصية .

ولذلك فان العمل يحتاج الى التدريب والمعرفة المتخصصة وهذان غالبا ما يعتبران على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق التقدم ، والأمر يختلف فى حالة اذا ما كان العمل لا يهتم باعداد مثل هذا التدريب للموظفين .

Work requiring special training or specialized knowledge is usually more important and interesting than work that does not.

الادارة المكتبية ونظم المعلومات :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك من علماء الادارة المكتبية

من يعتقد أن مفهومها أعمق وأشمل فى مدلولها من مجرد معالجة الجوانب الآلية فى الادارة من حيث تبسيط الاجراءات وتطوير اللوائح وتصميم مكان العمل وغير ذلك من أساليب الادارة العلمية التى لا شك فى جدواها وفائدتها ... ان الادارة المكتبية انما هى ثورة ذهنية كاملة لدى القيادات بمستوياتها كافة وكذلك لدى العاملين على مختلف تخصصاتهم وأقصد بالثورة الذهنية فى هذا المجال تغيير انطباعات هؤلاء جميعا وانماط سلوكهم ومفاهيمهم وأسلوب عملهم وتعاملهم اذ أن الجانب السلوكى فى هذه الحالة وزنه وقيمته وتأثيره .

ولا شك أن تقدم المجتمعات ونجاح المنظمات يعتمد بصفة أساسية على درجة توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف حتى انه أصبح من بين مقاييس تقدم الدول مقدار ما تستخدمه من حاسبات اليكترونية فى مختلف مجالات نشاطاتها حيث تأكد وجود علاقات قوية بين ما تملكه الدول من حاسبات آلية وبين مستويات تقدمها الاقتصادى والإجتماعى والحضارى .

وقد أدى معدل الارتفاع الهائل فى حجم المعلومات التى يقررها الذهن البشرى من خلال الأنشطة العلمية والصناعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها الى ازدياد الضغوط على متخذى القرارات فى مختلف المجالات وذلك لأن وجود القرارات وفعاليتها وبالتالى كفاءة المنظمات وفعاليتها تتوقف بالدرجة الأولى على نوعية وكمية المتاح لها من بيانات ومعلومات .

ولا شك أن فروع العلوم وفنون التكنولوجيا قد تقدمت وازدهرت بشكل يمكن تسميته بثروة علمية تكنولوجية وزادت معها الحاجة الى

المعلومات التى لم تعد تناسبها الوسائل التقليدية للحفظ فى مختلف مجالات العلوم الطبيعية والاجتماعية وأدى ذلك الى الحاجة الى ظهور علم مستقل يهتم بوضع نظم متكاملة للمعلومات تتناسب مع القدر الهائل بين المعلومات لحفظها وصيانتها وتحديثها واسترجاعها فى الوقت المناسب للحاجة اليهـا وبطرق مناسـبة .

وعندما ازدادت الحاجة الى البيانات والمعلومات فى المجالات المختلفة للادارة لتوفير قدر مناسب من المعلومات اللازمة لعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات أتجه الباحثون وكتاب الادارة الى الاهتمام بطرق جمـع وتسجيل وتحليل وتشغيل البيانات وانتاج المعلومات وحفظها وصـيانتها واسترجاعها وتحديثها حتى أصبحت هذه الطرق والأساليب والنظم التقدمة للمعلومات تمثل علم نظم المعلومات الادارية الذى يعتبر أهم ما استحدث من علوم الادارة منذ بداية السبعينات .

ولقد تطور هذا العلم بتطور تكنولوجيا صناعة المعـدات والأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لنظم حفظ وتخزين وادخال وتشغيل واخراج واسترجاع البيانات والمعلومات المتقدمة .

وهذا أدى بالتالى الى تطور وسائل معالجة البيانات الميكانيكيـة والاليكترونية بما يمكن أن نطلق عليه تكنولوجيا المعلومات .

ولقد أثرت تكنولوجيا المعلومات على فلسفة ونظم الادارة وعملياتها التى أصبحت تعتمد اعتمادا كبيرا على نظم المعلومات الاليكترونية كمـا تطورت وتأثرت نتيجة لذلك الهيـاكل التنظيمية للمنظمات ومكوناتهـا وتطورت مناهج الكليات الجامعية لكى تشمل علوم المعلومات والحاسبات الاليكترونية لتواكب التقدم الاقتصادى ومتطلبات العصر .

وأصبحت نظم المعلومات فى الآونة الأخيرة من الموضوعات التى تحظى باهتمام المسئولين فى مصر على كافة المستويات الادارية وزاد ادراكهم بأن نظم المعلومات الادارية هى أحد المحاور الرئيسية لتطوير مصر لأنها تلعب دوراً أساسيا فى تطوير النظم الاقتصادية المختلفة والجهاز الادارى للدولة.

ومن الملاحظ أن الادارة المصرية فى كثير من الواقع مازالت تعتمـد على نظم معلومات ادارية تقليدية على مستوى الوحدات الانتاجية والحديثة وعلى المستوى القطاعى والقومى رغم أن قطاع المعلومات فى مصر ينمـو ويتسع ولا ينمو معدل الاهتمام به بنفس المعـدل .

ويؤكد الاقتصاديون أن الأحوال السيئة لاقتصاديات معظم الدول النامية قد تزداد سوءا اذا استمر الاتجاه فيها الى اهمـال قطاع المعلومات بها وفى مصر تقتضى الحاجة الى تطوير نظم المعلومات الادارية على مستوى الوحدات الانتاجية والخدمية وعلى المسـتويات القطاعية وكذلك يتطلب الأمر انشاء جهاز قومى للمعلومات يربط بنوك المعلومات ونظم المعلومات الادارية القائمة والمتوقع انشاؤها بشبكة قومية موحدة لرفع كفاءة قطاع المعلومات فى خدمة العمليات الادارية الخاصة بالتخطيط والرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات فى مختلف المجالات والمستويات الادارية .

مثل تطبيقى
يوضح تدفق العمل للادارة المكتبية لادارة المبيعات

واذا أردنا أن نعطى مثلا لما يقوم به مدير المبيعات مع مختلف الادارات فيما يتعلق بترويج المبيعات ، فان عليه أن يتعاون مع بحوث التسويق فيما يتعلق بجمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بجميع المشاكل التسويقية قبل انتاج السلع أو أثناء انتاجها وانسيابها من المنتج الى المستهلك الأخير أو بعد انتقال ملكيتها للمستهلك الأخير . أما دراسة السوق فتشمل(*) دراسة محددة لجانب الطلب على السلع التى يقوم المشروع بانتاجها والتى منها :

١ ــ تقدير حجم المبيعات المتوقعة من حيث عدد الوحدات أو قيمة المبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية معينة واتجاهات الطلب على المنتجات التى تتم دراستها فى المناطق البيعية المختلفة .

٢ ــ توصيف المستهلك الأخير من حيث السن والجنس والدخل والمهنة ودرجة التعليم والحالة الاجتماعية والديانة والمناطق الجغرافية ومتوسط عدد أفراد العائلة . ويلاحظ اختلاف الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل بالنسبة للسلع المختلفة مثل أهمية السن بالنسبة للعب الأطفال والمهنة بالنسبة للآلات الكاتبة والدخل بالنسبة للسلع الكمالية .

(*) رجاء التكرم بالرجوع الى « بحوث التسويق » الأستاذ الدكتور/ محمد بازرعه ــ الناشر : مكتبة النهضة .

ويلاحظ أنه فى كثير من الأحيان تهتم المشروعات بأكثر من عامل واحد كما هو الحال بالنسبة لمستحضرات التجميل حيث أن هناك أهمية كبيرة لكل من السن والجنس . وهكذا بالنسبة للسلع الأخرى ، وتهتم دراسات السوق بتوصيف المستهلك الأخير للسلعة لتحديد السوق الحالية والمرتقبة للسلعة وعناصر تكوينها وأهمية كل منها بالنسبة للأخرى ومدى تركز السوق على فئة واحدة أو عدة فئات واحتمالات التوسع فى البيع لفئات أخرى من المستهلكين . وتتوقف القرارات المتعلقة بتوزيع السلعة والترويج والتسعير والتهذيب على طبيعة المستهلك الذى يقوم بشرائها .

وعند القيام بتوصيف المستهلك الأخير ، يجب التفرقة بين من يقوم بالشراء الفعلى ومن يقوم باستعمال السلعة ومن يؤثر على قرار الشراء ، حيث أن كثيرا من السلع يقوم بشرائها أشخاص ليسوا هم من يقومون باستعمالها مثل قيام ربات البيوت بشراء احتياجات معظم أفراد الأسرة واشتراكهن فى شراء السلع المعمرة مثل السيارة والثلاجة . وتهتم دراسات السوق بتحديد مشترى السلعة والمستعمل لها والمؤثر على شرائها ومعرفة تأثير كل منهم فى اتخاذ قرار الشراء وميول كل منهم للاستفادة منها فى الحملات الاعلانية والجهود الترويجية .

وأرجو أن أوجه النظر الى أن قبل ظهور الثورة الصناعية والتى نتج عنها نظام الانتاج الكبير بالمصانع ، كانت الصلة بين المنتج والمستهلك شخصية ، حيث كان يتم الانتاج بناء على طلبات ومواصفات خاصة يحددها العميل مقدما قبل الانتاج ، وينص الاتفاق بين العميل والمنتج على مواصفات السلعة والكميات المطلوبة ووقت ومكان التسليم وأسعار البيع ، وكان الاتصال الشخصى بينهما سهلا نظرا لأنهما كانا فى منطقة

جغرافية محدودة ، مما يمكن المنتج من التعرف على رغبات المستهلك وآرائه وأذواقه وعاداته ومتطلباته من السلعة •

ولكن بعد ظهور نظام المصانع وكبر حجم السوق وتعقد الوظيفة الادارية وفصل الادارة عن الملكية عند ظهور الشركات المساهمة وبعد المستهلك عن المنتج ، وتعدد الوسطاء من تجار الجملة وتجار التجزئة ، أصبحت هناك حاجة ماسة للاتصال بين المنتج والمستهلك قبل انتاج السلعة لدراسات رغبات المستهلك وآرائه وأذواقه وعاداته الشرائية وكذلك لدراسة المنافسة وتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع وذلك لانتاج السلع الملائمة بالكميات والجودة المناسبة فى الوقت والمكان المناسبين بالسعر المناسب خاصة وأن الانتاج يسبق الطلب فى معظم الصناعات التى تتميز باستمرار الطلب على منتجاتها وذلك على أساس التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع •

ويستمر الاتصال بين المنتج والمستهلك بعد بيع السلعة وذلك لتقديم الضمان والخدمات الأخرى مثل الصيانة والائتمان ••• الخ ولدراسة رد فعل المستهلك نحو منتجات المشروع وتحليل كفاءة منافذ التوزيع ، ومندوبى البيع والحملات الاعلانية ••• وذلك لتقييم البرامج التسويقية وكفاءة العاملين فى مجال التسويق واتخاذ القرارات الملائمة لتعديلها فى الفترة الزمنية التالية •

وهكذا ظهرت أهمية بحوث التسويق كوظيفة تسويقية متخصصة فى المشروعات والتى يرجع بدء أهميتها الى العاملين الآتيين :

١ ــ الانتاج المستمر الذى يسبق الطلب •

٢ ــ بعد المنتج عن المستهلك وقلة فرص الاتصال الشخصى بينهما•

يحتاج المشتغلون فى مجال التسويق الى بحوث التسويق لمساعدتهم فى اتخاذ قرارات صائبة على دراسة وتحليل البدائل المختلفة لمعالجة المشاكل التسويقية المختلفة ، وبذلك يقلل جمع وتسجيل وتحليل البيانات من مخاطر عدم التأكد ومن التحيز عند معالجة المشاكل التسويقية .

وقد ذكر بعض الكتاب فضل تعاون مكاتب الادارات المختلفة وعلى وجه الخصوص ادارة المبيعات مع ادارة بحوث التسويق ، وأن من بين ما يتحقق ما يلى :

١ ـ انتاج السلع التى تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير وقدرته الشرائية ، وتسعيرها بطريقة تتفق مع الطلب عليها واستمرار المبيعات منها ، وتقديمها للأسواق التى يحتمل أن تتقبل هذه السلع أكثر من غيرها .

٢ ـ زيادة كفاية مجهودات تنشيط المبيعات عن طريق تحديد أحسن النقاط البيعية وصفات السلعة التى يمكن ابرازها فى الاعلان وكذلك اختيار وسيلة النشر الملائمة للاعلان والوقت الناسب لنشر الاعلان واختيار الأشكال الأخرى من وسائل الترويج عن السلعة وكيفية التنسيق بينها لتحقيق أكبر رقم ممكن من المبيعات فى الأجل الطويل ، وقياس كفاءة الاعلان فى تحقيق الأهداف المرجوة منه .

٣ ـ التقليل من تكلفة التسويق باكتشاف وسائل وطرق جديدة للتسويق ، وبالحد من الاسراف فى مجال التسويق والتخطيط السليم للجهود التسويقية وتجنب جميع المجهودات التسويقية غير المنتجة .

٤ ـ عندما يتعاون المسئولون عن النشاط التسويقى بالمشروع

بتحديد المشاكل ودراسة المواقف المحيطة بها ، فان ذلك قد يدعوهم الى دراسة واعادة النظر فى بعض السياسات والأهداف لمعالجة العيوب الموجودة فى البرامج التسويقية المختلفة بما يؤدى الى تحسين وزيادة كفاية النشاط التسويقى بالمشروع •

٥ ــ رفع الروح المعنوية لجميع العاملين فى مجال تسويق سلع المشروع مما يدعوهم الى بذل جميع جهودهم وامكانياتهم فى ترويج السلع وبيعها لثقتهم فى المنتجات التى يقوم المشروع بانتاجها من حيث التصميم والتسعير والاعلان ••• الخ ، لأن كل هذا مبنى على الدراسة العميقة والبحث الموضوعى •

ويرى بعض علماء التسويق أنه يمكن للمشروع الاستفادة من هذا التعاون فى كل من المجالات الآتية :

١ ــ تحديد ودراسة امكانيات انتاج سلعة جديدة واحتمالات نجاحها •

٢ ــ تقدير الكميات الواجب انتاجها من السلعة الجديدة أو منتجات المشروع الحالية •

٣ ــ دراسة وتحديد أسواق منتجات المشروع من حيث السن والجنس والدخل ••• الخ •

٤ ــ اختيار منافذ التوزيع للسلع الجديدة وتعديل المنافذ الحالية للتوزيع •

٥ ــ دراسة امكانيات زيادة الطاقة الانتاجية والمجالات التى سوف توجه اليها الطاقة الانتاجية الجديدة •

٦ ـ اعداد الحملات الاعلانية والترويجية واختيار مغريات البيع والاعلان .

٧ ـ تحديد واجبات مندوبى البيع وتقييم أدائهم .

٨ ـ دراسة النواحى التسويقية المتعلقة باختيار موقع جديد لمصنع الشركة أو فروعها البيعية .

٩ ـ تسعير السلعة بحيث تتفق مع المنافسة والمقدرة الشرائية للمستهلك الأخير ومنفعة السلعة وتكلفتها .

ان العمل على تطوير السلع وتهذيبها واشباع احتياجات المستهلك الأخير والاستفادة من التطورات التكنولوجية فى انتاج وتوزيع سلع جديدة تشبع احتياجات المستهلكين ورغباتهم الكامنة وتيسر لهم سبل الحياة بأقل تكلفة ممكنة والحد من الاسراف فى المجالات التسويقية المختلفة مثل الشراء والبيع والاعلان يؤدى الى ارتفاع مستوى المعيشة.

ومما لا شك فيه أن مديرى المكاتب المختصة بمختلف وظائف الشروع فى حاجة ماسة الى التعاون عندما تواجههم المشكلات ، فعندما تواجه ادارة المبيعات مشكلة تسويقية ، فانه يحتاج الى مساعدة متخصصة ، حيث أنه لا يمكنه أن يترك أعماله الادارية الأخرى للقيام بجمع وتسجيل وتحليل البيانات الخاصة بالمشاكل التسويقية ، ولذلك ينبغى عليه اسناد هذه المسئولية الى خبير متخصص يكون مسئولا أمامه مباشرة على أن تتوافر فيه الصفات التالية :

١ ـ القدرة الادارية اللازمة لتخطيط البحوث التى يقوم جهاز بحوث التسويق باجرائها وتوزيع الاختصاصات على العاملين بالجهاز والتنسيق بين جهودهم وتنمية روح الفريق بينهم والاشراف عليهم .

٢ ـ القدرة على اقناع رجال الادارة بأهمية اجراء بحوث التسويق لمعالجة مشاكل معينة والحصول على الأموال اللازمة لاجرائها والموافقة على التوصيات المقدمة لمعالجة هذه المشاكل ..

٣ ـ الدبلوماسية فى التعامل مع الناس داخل وخارج الجهاز .

٤ ـ القدرة على كسب الصداقات والحصول على تعاون وتأييد الأفراد داخل وخارج الجهاز .

٥ ـ القدرة على اتخاذ القرارات والحكم وتحليل وتفسير البيانات.

٦ ـ المعرفة والفهم التام بالتسويق ووظائفه وعلاقته بالوظائف الأخرى بالمشروع مثل الانتاج والتمويل ، وبميادين المعرفة والعلوم الأخرى كالرياضة والاحصاء وعلم النفس وعلم الاجتماع والمنطق .

٧ ـ الدراية والخبرة فى اجراء البحوث الميدانية .

٨ ـ الحياد وعدم التأثير على نتائج البحوث .

وبعد الانتهاء من الدراسات التى يقوم بها فريق من الباحثين المتخصصين يقدم المساعدة توصياته الى رئيسه الباشر الذى فوض له سلطة القيام ببحوث التسويق تمهيدا لاصدار القرارات المناسبة لمعالجة المشكلة التى تواجه الادارة . ومن ثم يتبين لنا أن وظيفة تعاون الادارات المختلفة تهدف الى تسهيل العمليات الخاصة بادارة التسويق واعطاء خدمات متخصصة لكل من فى المشروع وذلك فى مجال جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بأى مشكلة تسويقية ووضع التوصيات اللازمة لمعالجتها.

وأرجو أن أوجه النظر الى أن مدير بحوث التسويق يلعب دورا هاما

فى اختيار وتعيين العاملين بالجهاز وتدريبهم وترقيتهم ومكافآتهم والاستغناء عن خدماتهم وذلك فى اطار السياسات والاجراءات الخاصة بالعاملين فى المشروع بأكمله • ويجب أن يكون له دور هام فى تحديد مشروعات البحوث التى سوف يقوم بها الجهاز خلال فترة زمنية معينة ، واعداد الجدول الزمنى لتنفيذها • ويجب أن يسمح له باجراء الاتصالات التى يراها ضرورية لاجراء البحوث وذلك مع مديرى الادارات الأخرى بالمشروع بالاضافة الى حقه فى الاطلاع على أى دفاتر أو مستندات بالشركة • وبذلك نجد أن سلطة جهاز بحوث التسويق سلطة استشارية بالنسبة للادارات الأخرى وسلطة تنفيذية بالنسبة للعاملين بالجهاز •

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوجه النظر الى أن التقدم العلمى فى العالم قد أدى الى وجود خبراء لهم مكاتبهم المتخصصة التى يتوافر فيها امكانيات القدرة على اجراء البحوث والدراسات التى تحتاج اليها مختلف المشروعات ، وكثيرا ما يلجأ اليها أصحاب المشروعات للعديد من المزايا والتى منها ما يلى :

مزايا المكاتب المتخصصة :

١ ــ وجهة النظر المحايدة ، نظرا لأن القائمين بالدراسة فى هذه المكاتب لا يخافون من مسئول معين بالمشروع ولا يتحيزون لوجهات نظر معينة •

٢ ــ توفر الخبرات المتخصصة التى قد لا تتوفر لدى القائمين بالبحوث داخل المشروع ، كما هو الحال فى اعداد استمارات الاستقصاء أو تحليل البيانات أو القيام ببحوث الدوافع •

٣ ــ توفر الامكانيات الآلية مثل آلات التسجيل والتبويب والفرز

والماكينات الاحصائية والعقول الالكترونية التى يصعب شراؤها بالنسبة لعدد كبير من الشركات لأنها باهظة التكاليف ولاحتمال تقادمها بسرعة •

٤ — العين الخارجية أقدر من موظفى المشروع على اكتشاف المشاكل ونقط الضعف الموجودة لتعودهم عليهــا •

٥ — المرونة ، حيث يمكن الاستعانة بخدمات المكاتب المتخصصة وقت الحاجة اليها فعلا دون تحمل المصاريف الثابتة فى حالة انشــاء جهاز مستقل لبحوث التسويق •

وتقتضينا الأمانة العلمية أن نوضح أن هناك من علمــاء الادارة من ينتقد المكاتب المتخصصة لاعتبارات يراها فى هذا الشأن والتى منها :

١ — عدم المعرفة أو الدراية التــامة لظروف الشركة وادارتهــا ، بما يلزم القيام بدراسات أولية عن المشروع وأقسامه وسياساته قبل البدء فى دراسة المشكلة ، وقد يستغرق ذلك وقت طويل •

٢ — سرية البيانات الخاصة بمشــاكل الشركة واحتمال اعطائهــا للشركات المنافسة ، ويتوقف ذلك على درجة الثقة بين الادارة وبين المكتب وســمعة المكتب •

٣ — عدم تواجد باحثى المكتب لاعطاء معلومات أو تفسيرات عن البحث والحلول المقترحة بعد انتهاء البحث وتقديمه ، ويمكن التغلب على ذلك باستمرار العلاقة بين المكتب والشركة واشتراط استمرار التفســير لمدة معينة بعد تقديم التوصيات • وقد ينص العقد بين الشركة والمركز على قيام المكتب ببعض الدراسات الخاصة بالمتابعة •

٤ ــ التحيز للشركة أو اخفاء بعض المعلومات عن الادارة ضماناً للحاجة المستمره لخدمات المكتب ، ويتوقف ذلك على أمانة المكتب والقائمين بالدراسات به •

٥ ــ كثرة التكاليف ، وهو عيب غير هام مادامت الفوائد المحققة أكثر من التكاليف •

مندوبى البيع :

يلعب مندوبو البيع دورا هاما فى بيع السلع والخدمات حيث يقومون بالاتصال عن طريق المقابلة الشخصية أو التليفون بالعملاء مثل تجار الجملة وتجار التجزئة والمشترين الصناعيين والمستهلكين • وقد يحدث هذا الاتصال الشخصى فى محل البائع كما هو الحال بالنسبة لاتصال البائعين والمشترين فى متاجر الأقسام والجمعيات التعاونية الاستهلاكية ومحال البقالة مثلا أو فى محل المشترى كما هو الحال بالنسبة لزيارة مندوبى البيع لتجار التجزئة وتجار الجملة فى متاجرهم ومكاتبهم والمستهلك الأخير فى منزله عند البيع عن طريق الطواف بالمنازل •

ويهدف هذا الاتصال الشخصى الى اقناع العميل بشراء السلع والخدمات التى يقوم مندوب البيع ببيعها والشراء الفعلى لها • ويتوقف ذلك على مدى رضاء العميل عن زيارة مندوب البيع ومدى رغبته فى الاستماع الى موضوع المقابلة ، ومقدرة مندوب البيع على عرض السلعة وشرح قدرتها على الوفاء باحتياجات العميل ومزاياها وخصائصها بالنسبة للسلع المنافسة ، والرد على أى اعتراضات قد يثيرها العميل بشأن السلعة بطرق مقنعة وذلك للحصول على موافقته على شراء السلعة • ومندوب البيع الناجح هو المندوب الذى لا يخدع عميله والذى يشعره بأنه صديق له ويعامله بلطف ويكسب ثقته ويعمل على دراسة ومعرفة رغباته واحتياجاته

ومشاكله وكمية ونوع الأصناف المخزونه لديه من السلعة ودرجة توفرها في السوق ولدى الشركة المنتجة ويقترح مندوب البيع بناء على هـذه الدراسات السلع والتشكيلات المناسبة التي يقوم العميل بطلبها منـه • ويقوم مندوب البيع أيضا باخطار العميـل بالسلع الجـديدة وخصائصها ومزاياها ومساعدة العميل خاصة تاجر التجزئة في عرض السـلعة بالمتجر وتنظيم المعروضات بالمتجر والمخزن •

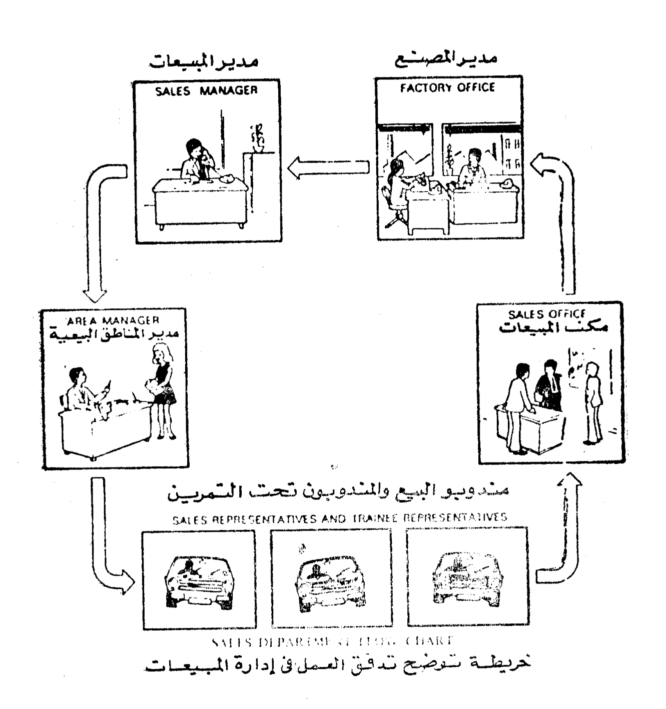
ويساهم مندوب البيع في التنبؤ بالمبيعات في المنطقة التي يعمل بهـا ودراسة اتجاهات المنافسين في السوق ومدى كفاءة الوكلاء والموزعين في عرض وبيع وتخزين السلعة وأسباب اقبالهم أو عـدم اقبالهم على توزيع السلعة التي يقوم المشروع بانتاجها وشكاويهم وانتقاداتهم بشأن السـلعة والخدمات التي يحصلون عليها وهامش الربح • ونظرا للصـلة الشخصية بين البائعين والمستهلكين في متاجر الأقسام ومحال البقالة مثلا فانهم يمكنهم معرفة شكاوى وانتقادات المستهلكين ومدى ولائهم لأصـناف معينة من السلعة وعاداتهم الشرائية • وتفيد هـذه البيانات المنتج في الترويج عن السلعة وتهذيبها •

أي أن الدور الايجابي لمندوب البيع ليس عبارة عن مجرد الحصول على طلبات العميل ثم تسليمها اليه وتحصيل قيمتها بل يتعـدى ذلك الى خدمة العميل واقناعه بالسلعة التي يقوم بشرائها وتوطيد العلاقة بينه وبين العميل بصفة مستمرة ونقل المعلومات الهـامة الى العميل ومنه الى القائمين بالتسويق في الشركة • وفي كثير من الأحيان نجد أن هناك مندوبو بيـع يقومون بالأعمال الخاصة بالحصول على الطلبيات وتحصيل قيمتها ومندوبو بيـع آخرون متخصصـون في خدمة العميـل ويطلق عليهم بالانجليزية Missionary Salesmen أو Service Salesmen .

ويقوم كل مشروع بتحديد المناطق البيعية التى ينقسم اليها سوق المشروع وقد تتألف المنطقة البيعية الواحدة من محافظة واحدة أو عدد من المحافظات من مدينة أو عدد من المدن أو جزء معين من المدينة خاصة فى حالة المدن الكبرى .

ويفيد تقسيم السوق الى عدد من المناطق البيعية فى تحقيق التغطية الكاملة لسوق الشركة بأقل تكلفة ممكنة وأقل ازدواج ممكن فى الجهود البيعية ، وسهولة رقابة أداء وجهود مندوبى البيع فى كل منطقة ، وتوزيع السلع والخدمات فى كل منطقة حسب احتياجات المستهلك المرتقب بكل منطقة حسب ظروف المنافسة فى كل منها ومدى ولاء المستهلك بها لمنتجات المشروع أو منتجات المنافسين ، واعداد الميزانيات التقديرية على أساس المناطق البيعية لتخطيط ورقابة أوجه النشاط التسويقية فى كل منطقة ، وتحديد ربحية كل من المناطق البيعية المختلفة ، وتحديد مسئوليات مندوبى البيع فى مناطق بيعية محددة بما يتفق مع كفاءتهم وطاقاتهم ، وتقليل نفقات البيع عن طريق الحد من أزدواج الجهود البيعية لمندوبى البيع والتقليل من مصاريف انتقالاتهم عن طريق رسم برامج نموذجية للمرور على العملاء والانتقالات فى كل منطقة ، وتوطيد العلاقات الطيبة المستمرة بين مندوبى البيع والعملاء فى كل منطقة .

ويتم تحديد المناطق البيعية للمشروع على أساس دراسة عدة عوامل منها قيمة وكمية المبيعات التاريخية وقيمة وكمية المبيعات المرتقبة من السلعة التى يقوم المشروع بانتاجها وعدد العملاء الحاليين والمرتقبين ومدى تركز المستهلكين المرتقبين فى كل محافظة ومدينة ومركز وقرية . وتتألف كل منطقة بيعية من عدد من المدن أو المحافظات أو جزء من مدينة أو محافظة



SALES DEPARTMENT FLOW CHART

خريطة توضح تدفق العمل في إدارة المبيعات

حسب فرص البيع الموجودة بها وسهولة تنقل مندوبى(*) البيع فى أنحاء كل منطقة بيعيـــة ٠

(*) ارجو ان اوجه نظر القارىء الى اننا أسـتندنا فى هذا الفصـل على ما ورد فى مراجع متعددة ومن بينها :

(١) بحوث التسويق للأستاذ الدكتور / محمود صـادق بازرعه ــ الناشر دار النهضة وكذلك يمكن للقارىء الرجوع الى الأستاذ الدكتور / مصطفى حسنين زهير سواء فى ذلك مرجعه عن بحوث التسويق او التسويق مبادئه وطرقه ، الناشر : مكتبة عين شمس ٠

(٢) المراجع الاجنبية الآتيـة :

1 — Clerical Duties and Office Practice.
John Cox, Vice-Principal, Cassio College
Thomas Nelson and Sons Ltd. 36 Park Street London W 1.

2 — Office Procedures and Administration
Gregg Division McGraw-Hill Book Company, New York St. Louis Dallas San Francisco Toronto London Sydney.

3 — Office Pracice
Book 1, Second Edition,
Maurice Watcham
PSDip, FSCT, South East London College for Further Education Published by :
McGraw-Hill Book Company (UK) Limited Maidenhead Berkshire England.

4 — Simplifying Office Work
An Introduction To O & M Techniques
By : Oliver Standingford
O.B.E., F.C.I.S., F.B I.M., F. Inst. A.M.
Pitman Publishing

الفصل الثاني

الخطوات العلميّة لتكوين المشروع



مقـدمة :

تقوم مختلف أنواع المشروعات بدور مهم فى حياتنا الاقتصادية ، وتعتبر هذه المشروعات وحدات اجتماعية بجانب كونها وحدات اقتصـادية[1]

« Business firms are socials well as economic Institutions »

وتجد الآلاف المؤلفة من العاملين لها مجالا للرزق فى هذه المشروعات ، هذا بالاضافة الى أن الكثير من المجتمعات يعتمد عليها لتهيئة فرص العمل للزيادة المحتملة فى السكان .

ومن الأمور التى ينبغى أن تفهم جيدا أن المشروعات التجـارية والصناعية لا تعمل فقط على تنمية الاقتصاد القومى وبالتالى الارتفاع بمستوى معيشة الأفراد ، بل انها أيضا تحقق التقدم والرخاء فى مختلف نواحى الحيـاة . وعلى هـذا الأساس ، فان المشروعات توجـد لمقابلة احتياجات المجتمع ككل ... وكأفراد ، وذلك عن طريق توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاج اليها المجتمع من ناحية ، وعن طريق تهيئة فرص العمل لأفراده وتنمية قدراتهم ومواهبهم والاسـتفادة من طاقاتهم الى أقصى حد ممكن من ناحية أخرى .

ومن أجل ذلك اذا راود فردا من الأفراد ، أو مجموعة من الأفـراد

(1) Business Administration : An Introductory Management Approache. By : Arthur M. Weimer ; Dean, School of Business. Indiana University ; Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois 1962, P. 101.

أو هيئة من الهيئات فكرة تكوين مشروع من المشروعات التجارية أو الصناعية فإن الأمر يجب أن لا يكون من السهولة بحيث تتخذ الخطوات اللازمة نحو تكوينه استنادا الى الأمل فى نجاحه ، واعتمادا على عوامل الحدس والتكهن • ان الأمر يجب أن يتعدى هذا بكثير • ان الأمر يتطلب القيام بكثير من البحوث والدراسات طبقا لما تقتضيه القواعد العلمية للادارة ، والتى ترشد الذين يفكرون فى اقامة المشروعات الى أفضل الوسائل التى يجب عليهم اتباعها اذا ما أرادوا لمشروعهم النجاح والتقدم•

ومن القواعد التى يجب أن ترسخ فى الأذهان أنه يجب أن لا تتخذ اجراءات السير فى تنفيذ المشروع الا بعد أن يتأكد المؤسسون أن هناك حاجة اقتصادية لاقامة المشروع ، والأفضل أن يقدم المؤسسون بيانات عن مدى امكان توفير رأس المال للمشروع ، وأنواع السلع التى يتعامل فيها ، ومصادر شرائها • كما يجب أن يقدم المؤسسون بيانات عن المنشآت المنافسة للمشروع ، واتجاهات جمهور المستهلكين نحوها • ورقم الأعمال المرتقب ومدى توافر الكفايات الفنية والادارية فى المنطقة الى غير ذلك من البيانات التى تعين على اقامة المشروع على أسس علمية سليمة •

وفى ايجاز نعتقد أنه ينبغى على من يقع على عاتقهم مسئولية اقامة المشروعات أن يقوموا بالبحوث والدراسات التى تتعلق بتكوينها وفقا للخطوات الآتية :

أولا — مولد الفكرة والدراسات التمهيدية •

ثانيا — تحديد رقم الأعمال •

ثالثا — اختيار الموقع المربح •

رابعا — تصميم البناء •

خامسا ــ وضــع السياسات .

سادسا ــ تقدير المــال اللازم وتدبيره .

سابعا ــ تقدير الكفايات العاملة وتدبيرها .

ثامنا ــ اختيار الشكل القانونى .

تاسعا ــ اختيار وقت انشاء المشروع .

عاشرا ــ اجراءات التنفيــذ .

اولا ــ مولد الفكرة والدراسات التمهيدية Preliminary Studies :

حتى نلقى ضوءا على ما تتبعه المشروعات فى الخارج ، نسوق فيمــا يلى الأبحاث والدراسات التى تقوم بها المشاريع فى الخارج قبل اتخــاذ الاجراءات اللازمة نحو تحقيق المشروع[1] .

(أ) خصائص المجتمع Community Characteristics :

١ ــ هل المجتمع الذى سيقام فيه المشروع مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغير ؟

٢ ــ ماهــو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم

(1) Adapted from an outline drawn up by kansas State College Manhattan, kansas.

وهذا البحث كان يتعلق بالدراسات التى ينبغى توافرها قبل اقامة الجمعيات التعاونية ونظرا لأن التنظيمات التعاونية ما هى الا تنظيمــات اقتصادية لذلك فان هذه الدراســات ينبغى توافرهافىغيرها من المشروعات.

ومعاشهم على الصناعات التى توجد بالمنطقة ، وما هو التأثير المحتمل على الحالة المـالية للمشروع اذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ ــ هل يعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع بوجه عام ؟

٤ ــ ما مدى استقرار التوظف ؟ واذا كانت نسبة دوران العمـل مرتفعة ، فما هى أسبابها ؟

٥ ــ هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى تقطنون فيـه ؟

٦ ــ لدى توافر الكفايات القـادرة على تحمل أعبـاء الوظائف وتوجيه سـير المشروع ؟

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة Local Competition :

١ ــ ماهـو عدد المنشآت ذات النشـاط المماثل فى المنطقة .. وما هى أنواعها . وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟

٢ ــ اذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة فما هى أسباب عدم الرضـا ؟

٣ ــ ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشـآت المنافسة ؟

٤ ــ ما هى درجة المنافسـة المتوقع أن يقابل بها المشروع ؟ هـل ستكون هـذه المنافسة قوية أو ضعيفة .. وهل يتوقع أن تلجأ هـذه المنشآت الى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع ؟

٥ ــ اذا كان هناك مشروعات قــد فشلت فما هى أسباب هــذا الفشــل ؟

(ج) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب :

Trading and Prospective Consumers.

١ ــ مساحة المنطقة التى يمكن أن تستفيد من قيام المشروع .

٢ ــ عدد العائلات التى تعيش فى المنطقة .

٣ ــ عدد المستهلكين المرتقبين .

٤ ــ حجم رقم الأعمال المرتقب .

٥ ــ هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بانشاء فروع فى بعض الأحياء فى المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية :

١ ــ هــل يمكن استئجار مكان مناسب ؟ ... وما هى قيمــة مايدفع فيــه من ايجار ؟

٢ ــ هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلا متوفرة ؟

(هـ) الناحية المــالية Financing :

١ ــ هل يمكن الحصول على رأس المــال اللازم لاقامة المشروع بدون الالتجاء الى عقد القروض ؟

٣ ـ هل من رأى الذين يؤسسون المشروع تكوين احتياطيات كافية سنويا لتدعيم مركزه المالى ؟

(و) بعض الأسئلة التى تتعلق بتشغيل المشروع :

١ ـ مدى توافر الكفايات الفنية والادارية اللازمة للمشروع .

٢ ـ هل فى مقدور المشروع أن يدفع المهايا والأجور المناسبة للكفايات ؟

٣ ـ الميزانية التقديرية لتشغيل المشروع لفترة عام مقبل .

٤ ـ ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الاحتياطات الكافية ؟

٥ ـ ما هى المصادر المختلفة التى سيلجأ اليها المشروع لتمده باحتياجات نشاطه ؟

بعد القيام بهذه الأبحاث والدراسات يقوم المؤسسون بعمل ملخص بنتيجة هذه الأبحاث والدراسات ، فاذا تبين منها الحاجة الى اقامة المشروع ، وأن الدراسات تنبىء عن نجاحه ، ساروا فى تنفيذ الفكرة ، واذا تبين لهم العكس كان من الأفضل تجنب القيام بها .

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث والدراسات من بيانات ومعلومات يرينا الى أى مدى يجب أن تنهض بأجهزتنا الاحصائية فى الدولة لترتفع بها الى المستوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون اليها فى رسم سياستهم وتوجيه جهودهم . ومن أجل ذلك أيضا نرى ضرورة الارتفاع بمستوى الغرف التجارية ، فانها ينبغى أن تكون من المصادر الأولى للبيانات التى تحتاج اليها المشروعات ، وأن

تكون لديها كذلك البيانات والدراسات لتمد الباحثين والراغبين فى تأسيس المشروعات كى يعرفوا الحقائق التى يقيمون على أساسها مشاريعهم .

ونعود ونكرر أنه لا يمكن اتخاذ اجراءات تكوين المشروع الا اذا تبين من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لاقامته فى المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح المشروع ، فانه مما لا شك فيه أن رأس المال يعتبر — كما قدمنا — عاملا فعالا فى قدرة المشروع على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لجمهور المستهلكين ، وهذا يساعد مع توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والادارة الرشيدة على أن يقبل المستهلكين على الشراء من المشروع الأمر الذى يؤدى الى ازدياد حجم معاملاته واطراد نموه .

كذلك تهدف مثل هذه الدراسات الى امكان حصول المشروع على الادارة الرشيدة فى حدود قدرة المشروع المالية ، والحصول على الموظفين ذوى الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، اذ لابد من توافر مثل هذه الامكانيات فى عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى فى الكفاية الادارية والفنية التى تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات ، ولعل مما يبشر بالخير فى جمهوريتنا ، أن هناك طبقة جديدة من ذوى الدرجات العلمية والتى تجمع بين الكفايات العلمية والخبرة العملية قد نزلت الى السوق ، وهى تضع جميع امكانياتها وخبراتها فى خدمة مؤسسى المشروعات ، فتقوم بالبحوث والدراسات العلمية التى يطلب اليهم أداؤها[1] . لذلك تأمل أن تستفيد هذه

---

(1) من مراكز البحث العلمى التى انشئت أخيرا المركز العربى للبحوث والاعلان « أراك » ويضم هذا المركز نخبة من الخبراء والمستشارين المتخصصين فى بحوث الانتاج والتسويق .

المشروعات وأن يزداد الوعى التجارى والصناعى ، بحيث يفهم من يفكرون فى اقامة المشروعات أن ما تبذله هذه الخبرات من جهد يفوق كثيرا ما يدفع لها من أجر ، نظرا لأنها ترشدهم الى أفضل الطرق العلمية لاستثمار أموالهم ، فى مشروعات طويلة الأجل يعود نجاحها على المجتمع وعلى الدولة بأفضل النتائج .

ثانيا ــ تحديد رقم الأعمال المرتقب
Probable Volume of Business :

تحتاج اقامة المشروعات الى كثير من الجهد والمال ، ولا شك أن الذين يبذلون جهودهم ، ويستثمرون أموالهم ، انما يهدفون الى أن يحصلوا على مقابل لهذا الجهد وما وضعوه فى المشروع من مال ، ويتمثل هذا المقابل فيما يحققه المشروع من أرباح عادلة ، فالهدف اذن هو الربح العادل ، وحتى تتأكد المشروعات من تحقيق هذا الربح يجب أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر اللازم من المبيعات ، أو ذلك القدر اللازم من الانتاج الذى يحقق لها أكبر قدر من الأرباح بأقل ما يمكن من النفقات ، آخذة فى الاعتبار كافة ما تتحمله المشروعات من مصاريف مع تحقيق ربح مناسب .

وقد يتراءى لبعض الذين يجهلون تقدم أساليب البحث العلمى أن تحديد مثل ذلك الرقم ضرب من التكهن والتخمين الذى قد يخطىء أو يصيب ولا شك أنه ليس أبعد عن الصواب والواقع من مثل هذا الاعتقاد ، فقد تقدمت أساليب البحث العلمى ، واعترف به كوظيفة متخصصة من وظائف التجارة ، وصارت له مكاتبه وادارته التى يشرف عليها طبقة من ذوى البحوث والدراسات التى تتعلق بوجه عام ، بتصميم السلع الجيدة ، وتقدر كمية الطلب على هذه السلع ، واكتشاف ما يمكن

ادخاله من تحسينات على السلع المنتجة ودراسة مركز سلع المنشـأة بين السلع المنافسة ، وتعقب طرق البيع وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافســة بوجه عـام ، وتحديد الأسـواق المربحة ، وفحص تكاليف التســويق ودراسة وســائل الترويج وما الى غير ذلك من الدراسـات التسويقية ذات الأهمية[1] •

يتبين لنا مما سبق أن الاستعانة بالبحث العلمى فى التجـارة يمكننا من تحديد الحد الأدنى لرقم الأعمال الذى تستطيع المنشآت أن تبدأ به مزاولة نشاطها والذى يمكنها من تغطية جميع مصاريفها ويعود عليهـا بربح مناسب ، وذلك عن طريق تحديد نقطة التعادل الخاصــة بالمشروع ــ ونقطة التعادل هى حجم الأعمال الذى تتعادل فيــه النفقات بالايراد الاجمالى ، أى ذلك الحجم الذى لا تتحقق فيه الأرباح أو الخسائر فى المشروع ــ ثم ان أى زيادة فى رقم الأعمال بعد نقطة التعادل يعود منهـا على المشروع ربح ، لذلك تسعى المشروعات الى زيادة رقم مبيعاتها وحجم نشاطها باتباع وسائل تنشيط المبيعات المناسبة ، لتحقيق القـدر الذى تراه مناسبا من الربح •

ويعتمد تعيين نقطة التعادل على أساس حساب التكاليف للمشروع التى تتكون من التكاليف المتغـيرة والتكاليف الثابتـة النقدية وغـير النقـدية •

ومعرفة نقطة التعادل فى المشروع مهمة جدا فى المرحلة التمهيـدية وفى مراحل النمو المختلفة لأن قرب حجم الانتاج أو بعده من هذه النقطة أو أثر التوسع على موضع النقطة بالنسبة لحجم الانتاج الفعلى فىالمشروع

---

(١) البحث العلمى فى التجارة ــ دراسة الســوق : دكتور مصطفى حسنين زهير ، ١٩٥٨ ص ١٦ •

هو أحد المؤثرات الهامة على قرارات الادارة بالنسبة للأسعار أو الكميات المنتجة[1] .

ثالثا ـ اختيـار الموقع المربح :

من المواضيع الهـامة التى تتطلب كثيرا من البحوث والدراسات ، موضوع اختيار الموقع الذى سيزاول فيه المشروع نشاطه اذ أن اختيـار الموقع الجيـد يعتبر من أهم العوامل التى تسـاعد على نجاح المشروع أو فشـله .

واختيار الموقع يتعلق كثيرا بأهداف المنشأة والسياسات التى تتبعها فقبل اختيار الموقع يجب على المنشأة أن تحدد أهدافهـا وذلك لأنه على ضوء هذه الأهداف يختار الموقع الأفضل والأنسب والأربح للمشروع . ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار أنه اذا لم تراع جميع العوامل التى تسـاعد على تحقيق أهداف المشروع عند اختيار الموقع ، فقد تجد المنشأة نفسها فى موقف يتطلب منها اتخاذ أحد أمرين : اما أن تغير من سياستها ، أو تضطر الى الانتقال الى مكان آخر تتوافر فيه الصـفات المطلوبة الأمر الذى يؤدى الى تحمل المنشأة مصاريف اضافية وبعض الخسائر .

وغالبا ما تتبع أربع خطوات عند اختيار الموقع[2] :

١ ـ اختيار المنطقة Selection of the region .

٢ ـ اختيار المدينة Selection of the town .

---

(١) ادارة الأعمال الصناعية ـ دكتور ابراهيم عبد الرحمن هميمى ، ١٩٦٠ ص ٦٩ ، ١/٧٠ .

(٢) How to Organize and Operate, A. Small Business, Kelly and Lawyer, Prentice Hall, Inc. 1954. P. 176.

٣ ـ اختيار الحى داخل المدينة

Selection of the section within the town

٤ ـ اختيار الموقع المعين Selection of the specific site

وقد يمكن اختصار الخطوات الأربع السابقة وذلك فى حالة ما اذا كان الذين يفكرون فى اقامة المشروع قد استقر رأيهم على اختيـار منطقة معينة ، أو مدينة معينة نتيجة لأن مصالحهم الشخصية (ســواء من ناحية الظروف الصحية أو العائلية) يتطلب استثمار أموالهم فى الجهـات التى اختاروهـا .

ويلاحظ أنه ليست هناك قواعد عامة ينبغى توافرها عند اختيـار موقع اقامة مختلف أنواع المشروعات بحيث تنطبق عليها جميعها ، بل ان كل نوع من النشاط له شروطه وقواعده الخاصة التى ينبغى توافرها عند اختيار الموقع الذى سيزاول فيه نشاطه ، فمثلا الشروط التى يجب توافرها عند اختيار محل للتجزئة ، تختلف عن الشروط التى يجب توافرها عنـد اختيار موقع لتجـارة الجملة ، وهـذه تختلف عن الشروط التى يجب توافرها عند اختيار موقع للمشروع الصناعى .

موقع محل تاجر التجزئة :

يدخل تاجر[١] التجزئة عوامل كثـيرة عند اختيـاره لموقع محله التجارى ، ومن بين هذه العوامل القوة الشرائية للسكان ، وعدد العملاء المرتقبين ، والمتاجر المنافسة ذات النشاط المماثل والمصادر المختلفة التى

(١) تاجر التجزئة هو التاجر الذى تكون مبيعاته للمستهلك الاخير الشطر الأعظم من جملة مبيعاته .

تمده بمختلف أنواع السلع والخدمات ، والتى تيسر عليه مهمة القيام بنشاطه واستمرار العمل فيه ، كمصادر الشراء ومراكز الائتمان ، ووسائل النقل والمواصلات كذلك يدخل فى اعتباره عوامل أخرى كالايجار ، وعادات الشراء وطبيعة السلع التى سيتعامل فيها ، اذ أن السلع يمكن تقسيمها الى ثلاثة أنواع :

١ ــ سلع الاستقراب[1] **Convenience goods**

٢ ــ سلع التسويق **Shopping goods**

٣ ــ السلع الخاصة **Specialities**

فاذا كان التاجر سيتعامل فى النوع الأول ، فان الأمر يتطلب أن يكون موقع المحل فى متناول أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين حتى يسهل عليهم شراء ما يحتاجونه دون أن يتكبدوا أدنى مشقة فى السير أو الانتقال ، لذلك يختار الموقع فى الأماكن المزدحمة بالسكان وفى الشوارع المطروقة العامرة بالسائرين والعابرين .

أما النوع الثانى وهو سلع التسويق ــ وهى السلع التى يشتريها المستهلك بعد أن ينتقل بين عديد من المحلات التى تتاجر فيها ، وبعد المفاضلة بينها على أساس عوامل كثيرة ، منها السعر والجودة فان موقع المحل يجب أن يكون وسط المحلات الأخرى المماثلة التى اعتاد الجمهور أن يتسوق بضائعه منها .

---

(١) جاء بهذه التسمية للدكتور مصطفى حسنين زهير استنادا الى ان هذه السلع يشتريها المستهلك من اقرب محل وكثيرا ما يتكرر شراؤه لهـا كالسجاير ، والصابون والكبريت .. الخ .

والنوع الثالث وهو السلع الخاصة ، فغالبا ما تكون أسـعارها مرتفعة ، ويتطلب الأمر ممن يتعامل فيها أن يعلن عنهـا بمختلف وسـائل الاعلان ، الأمر الذى يجذب اليه انتباه العملاء الذين يرغبون فى شرائها ، وفى مثل هذه الأحوال يكونون على استعداد للذهاب الى محله ، وعلى ذلك فان حرية تاجر التجزئة فى اختيار موقع محله تكون أوسـع منها فى هـذه الحالة عنها فى الحالتين السـابقتين . على أنه يجب أن يراعى فى اختياره لموقع محله توافر جميع العوامل التى تكفل راحة العملاء وسبل انتقالهم اليـه .

موقع محـل تاجر الجمـلة :

غالبا ما يعتمد تاجر الجملة على السـوق المحلية **Local Market** أى على متاجر التجزئة التى تعمل فى منطقته وهو عند اختياره للمدينـة التى يرغب فى توزيع سلعه فيها ، عليه أن يدخل فى اعتباره القوة الشرائية للمستهلكين بصفة عامة ، والعدد المرتقب لمستهلكى السـلع التى يتعامل فيها بصفة خاصة ، ومتاجر التجزئة التى تقوم بتوزيع هذه السلع ، وذلك لأنه على ضـوء ماتقـدم سيختار الحى والموقع المعين لمحله . وعليـه أن يراعى عند اختياره لموقع محله ، أن يكون فى مكان يتوسط محلات التوزيع التى تتعامل فى نوع النشاط الذى يمارسه ، وأن يكون قريبـا من وسائل المواصلات وأن يدخل فى اعتباره احتمالات التوسع .

موقع المشروع الصناعى :

يرتبط اختيار موقع المشروع الصناعى بعناصر كثيرة أهمها مايلى :

١ ـ مصادر المواد الأولية والصناعات المتممة :

تلعب تكلفة النقل دورا مهما فى اختيار الموقع اذ أنه يؤخـذ فى

الاعتبار عند اختيار الموقع تكلفة نقــل المواد الأولية ، وتكلفة الســلع الأخــرى التى تدخل فى صناعة نوع النشــاط الذى يزاوله المشروع الصناعى . وقد تكون هــذه السلع نصــف مصنوعة ، أو ســلعا تامة الصنع . وتجرى البحوث والدراسات لمعرفة أيهما أكثر تحقيقا للوفورات الاقتصادية .. اقامة المصنع بالقرب من مصادر المواد الخام .. أم اقامته بالقرب من مصادر الصناعات التى تزوده بالسلع التى يرتبط بهــا انتاج المصنع ويتخذ القرار على أساس مراعاة جميع العوامل الأخرى .

٢ ـ الكفايات العــاملة :

يحتاج المشروع الى كفايات عاملة سواء أكانت من طبقة العمال أم الموظفين لذلك يجب أن يؤخذ فى الاعتبار قرب المصنع من هذه الكفايات خاصة الطبقات العاملة منها ، وذلك حتى يطمئن المصنع الى وجود درجة قوية من استقرار العمــل ، تمكنه من الاحتفاظ بالعمــال الذين تلعب كفايتهم دورا مهما فى تحقيق الوفورات الاقتصادية .

ويهمنا أن نشير الى أنه اذا كانت وسائل المواصلات الحديثة تيسر أمر انتقال العمال والموظفين الى المصنع الا أننا نعتقد ضرورة مراعاة قرب المشروع الصناعى من مصادر القوى العاملة التى يعتمد عليها .

٣ ـ القوى المحــركة :

أدى تقــدم وتطور العلوم والفنون التطبيقية الى وجــود أنواع مختلفة من الوقود اللازم لادارة القوى المحركة ، والى تعــدد المصــادر التى تنتج هذه الأنواع المختلفة من الوقود . وعلى ذلك فانه يغلب على المشروعات الصناعية أن تختار موقعهــا بحيث تكون قريبة من مصــادر الوقود اللازمة لادارتها . والقاعدة العامة التى يجب أن يتخذها المشروع

الصناعى هو أن يراعى عند اتخاذ موقع المصنع اسـتخدام نوع الوقود الضرورى لادارة الآلات ، والأوفر مع أخـذ جميع العوامل فى الاعتبـار اقتصـاديا .

٤ ـ سـوق توزيع المنتجات :

اذا كان المشروع الصناعى يهدف الى خلق أو انتاج سـلع يحتاج اليها المستهلكون ، فانه يهدف أيضا الى توزيع هذه السلع على الجهات التى تقوم بالتعامل فيها وبيعها للمستهلكين ، وهو يراعى فى ذلك تحقيق الوفورات الاقتصادية التى تمكنه من بيع السلع بأقل الأسعار الممكنة . وعلى ذلك فان المسئولين عن اقامة المشروع الصناعى يفاضلون بين اتخاذ موقع المصنع بحيث يكون قريبا من المواد الأولية على ضـوء ما تسـفر عنه الأبحاث التى تستهدف تحقيق الوفورات الاقتصادية .

٥ ـ الظروف الطبيعية :

تحتاج بعض الصـناعات الى أن تقـام فى أجواء معينة ، فبعضها يحتاج الى توافر درجة رطوبة معينة ، وبعضها يحتـاج الى توافر درجة جفاف معينة ، على هـذا الأساس يجب عند اختيار موقع المشروع أن يراعى توافر الظروف الجوية الطبيعية المناسـبة وذلك حتى لا يضـطر المشروع الى محاولة تهيئة مثل هذا الجو صناعيا الأمر الذى يزيـد من تكلفة الانتاج وهو ما تبذل المشروعات الاقتصادية أقصى جهدها للعمـل على تلافيـه .

٦ ـ احتمالات التوسـع :

من المعروف أن المشروعات الصناعية تكون لها أهدافا بعيدة المدى، وأهدافا قريبة المدى . وغالبا ما يتطلب تحقيق أهدافها البعيدة المدى أن

تتسع فى نشاطها وعلى ذلك فانه عند اختيار موقع المصنع يجب أن يؤخذ فى الاعتبار احتمالات التوسع وذلك حتى يتفادى المشروع كثيرا من المتاعب والخسائر التى قد يتعرض لهـا مستقبلا اذا لم يؤخذ مثل هـذا العامل فى الحسبان •

رابعا ــ تصميم البنـاء Layout :

تبين لنـا من قبـل مدى الاهتمام الذى يجب أن تراعيه مختلف المشروعات فى اختيار موقع نشاطها ، ومن الأمور التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان أيضا أنه يجب أن يقترن حسن اختيار الموقع بحسن اسـتغلال البناء الذى يزاول فيه المشروع نشاطه •

فبالنسبة لبعض أنواع المشروعات قد نجد البناء الذى قد لا يتطلب أكثر من اجراء بعض التعديلات الطفيفة ، بينما تجـد مشروعات أخـرى نفسها مضطرة لاجراء كثير من التعديلات حتى تتمكن من مزاولة نشاطها وهناك مشروعات تقيم البناء وتصممه طبقا لاحتياجاتها • على أى حال ، فانه مهما كانت الظروف والأحوال ، فانه يجب تصميم البناء سواء أكان متجرا أو مخزنا أو مصنعا بحيث يسمح بانسياب العمل فى سهولة ويسر، مع تحقيق أكبر قـدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، والأخـذ فى الاعتبار احتمالات التوسع مستقبلا •

وبما أن استغلال البناء يتطلب وجود المعدات والأدوات والآلات والأثاث وغير ذلك من العنـاصر اللازمة للاستغلال ، فلابد اذن عنـد تصميمه من تقدير جميع العوامل عند تهيئة البناء واعداده للاستغلال •

والبناء يعتبر أكبر من كونه بيتا أو مكانا للمنشأة ، ان مظهر البناء

يجب أن يدل على نوع النشاط الذى تزاوله المنشـأة ، وهنـاك عوامل كثيرة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند التصميم بينها العناصر الآتية :

١ ـ الملاءمة **Suitability**

٢ ـ التكلفة **Cost**

٣ ـ سهولة الوصول والدخول اليه **Accessibility**

٤ ـ النقل الداخلى **Internal transportation**

٥ ـ الاعتبارات الانسانية **Human aspects**

٦ ـ التصميم **Layout**

٧ ـ الاتجاهات الادارية **Trends in Management**

فالبناء يجب أن يتلاءم مع طبيعة النشاط الذى سيزاوله المشروع ، والبناء الذى يصلح لوجه من أوجه النشاط قد يعتبر عديم النفع اطلاقـاً لمشروع آخر ، هذا فضلا عن أن مظهر البناء قد يؤثر على درجة الملائمـة بالنسبة لبعض أوجه النشاط ، فمظهر البناء بالنسبة لبيوت الأزياء يجب أن يصمم بحيث يتوافر فيه الذوق الرفيع ، وأن تنسيق نوافـذ العرض بحيث يدل على قدرة بيت الأزياء على تتبع أحـدث المبتكرات فى عـالم « المـودة » . أما فيما يتعلق بالمنشأة المـالية فان مظهر البناء يجب أن يبدو بحيث يطمئن المتعاملين بأن هـذه المنشأة بالنسبة لهم عبـارة عن حصن الأمان ... وهكذا بالنسبة لمختلف أنواع المشروعات ، يجب أن يتلاءم مظهر البناء مع أغراض المشروع .

وتأخذ المشروعات فى اعتبارها عند تصميم البناء عنصر التكلفة ،

اذ يجب أن يتم تشغيله وصيانته بأقل التكاليف الممكنة ، على أن يراعى ضرورة توافر ما يأتى :

(أ) ضرورة توافر الشروط والقواعد التى تتطلبها الجهات المسئولة فى البناء ، اذ أن الدولة تضع غالبا تشريعات تضمنها بعض الشروط الواجب توافرها فى الأبنية التى تتعلق بمختلف أنواع النشاط .

(ب) تيسير المقتضيات العملية لمزاولة النشاط ، على أن يؤخذ فى الاعتبار جميع العوامل الأخرى .

أما فيما يتعلق بسهولة الوصول الى المشروع والدخول اليه ، فان هذا العنصر يعتبر على أعظم جانب من الأهمية نظرا لما له من تأثير على تيسير التعامل مع المشروع ، وبالتالى — اذا ما روعيت الكفاية الفنية ، والادارية — اطراد تقدمه ونجاحه . فمثلا فيما يتعلق بمتاجر التجزئة يجب أن تهتم أعظم الاهتمام بعنصر سهولة وصول العملاء الى المتجر ، وتوافر السبل التى تمكنهم من التعرف على ما فيه من سلع ، كذا تعطى مثل هذه المتاجر عناية كافية نحو تيسير استقبال البضاعة ، وارسالها الى العملاء . وتوجه المشروعات الصناعية اهتمامها نحو سهولة استقبال الخامات ، وانتقال المواد المصنوعة .

كذلك يجب أن يراعى عند تصميم البناء أن يتم انتقال المواد الخام والسلع داخليا بحيث يتحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية ، وأقصى قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية .

وتهتم المشروعات الحديثة ، خاصة الصناعية منها ، بالظروف المحيطة بالعمل عند تصميم البناء ، وذلك لاعتبارات انسانية . وقد تبين من جميع البحوث والدراسات التى أجريت أن هذه الاعتبارات الانسانية

يكون لها الأثر فى رفع الكفاية الانتاجية ، فمثلا فيما يتعلق بموضـوع التعب ، وهو ظاهرة طبيعية ملازمة للعمـل ، أمكن تخفيفه وابعاد مرحلة ظهوره ، ومنع تفاقمه ، وذلك بازالة التعب غير اللازم ، أى الذى لا يرجع الى العمل فى حد ذاته وذلك باتخاذ الوسائل الآتية :

(أ) اعطـاء فترات راحـة Rest Period وذلك حتى تتجنب استمرار العمال فى أدائهم لأعمالهم رغم شعورهم بالتعب[1] ، وذلك لأن ذلك يؤدى الى زيادة الحوادث ، فضلا عن أنه يؤدى الى قلة الانتاج . ولندلل على مدى تأثير التعب على الانتاج نسوق هـذه التجربة : عملت تجربة بين فرقتين من الجنود طلب اليهما أن يعملا فى حفر خنـدق ورسم لكل منهما طريقة العمل فى فترة محـددة . قسم قائد الفرقة الأولى الى ثلاثة أقسام ، كل قسم يعمل ٥ دقائق فقط بكامل قوته ، ثم يستريح ١٠ دقائق وهكذا يتناوب كل قسم العمل ٥ دقائق ثم يستريح ١٠ دقائق . أما قائد الفرقة الثانية فقد ترك جنوده يحفرون الى أن يشعروا بالتعب ثم يستريحوا . وكانت النتيجة أن الفرقة الأولى حفرت أكبر عدد ممكن من الياردات رغما عن أنها أخذت فترات راحة تعادل ضعف فترة العمل .

(ب) ازالة الجهد غير الضرورى ، بتحسين طرائق العمـل ، وذلك باعادة ترتيب عملية الانتـاج ، بحيث تزال الحركات غـير الضرورية . وتعدل الحركات الأخرى بحيث تكون أيسر أداء وأقل تعبا . وقد قـام جلبرت Gilberth بتجربة على البناء فقد كانت توضع بجانبه الأحجار التى يبنى بها ، وكان عليه ليضع الحجر فى مكانه من البناء ، أن يخطو خطوة الى مكان وضع الحجارة ، وخطوة أخرى فى الرجوع . فوجـد جلبرت

---

(1) See the Relevent Chapters in Norman R.F. Mater (Psychology in Industry), London, 1949.

أنه من السهل وضع الأحجار بجانبه لاستبعاد هذه الخطوات غير اللازمة، واستبعد بعض الخطوات الأخرى • فمثلا وضعت الحجارة والمونة بحيث يسـهل على البناء تناولها لاستعمالها دون أن يضطر الى الانحنـاء الى مسـتوى قدمه ، كذلك روعى أن ترتفع الحجارة والمونة الى مسـتواه باستمرار كلما ارتفع بحائط البناء • ونظرا لأن الحجارة قد توضع بحيث يضـطر الى عدلها لاستعمالها وهـذا يأخذ بعض الوقت فقد كلف أحد العمال ، وهو عامل غير ماهر قليل الأجر بأن يفحص الحجارة ويضـعها بجوار البناء فى الوضع الذى يسهل على البناء فيه أخذ الحجارة ووضعها مباشرة فى مكانها من الحائط دون حاجة الى عدلها ، وكانت نتيجة هـذه التجربة أن الحركات اللازمة قد خفضت الى خمس حركات فقط ، وكانت قبل التجربة ١٨ حركة • كذلك استطاع البناء أن يضـع ٣٥٠ حجرا فى الساعة وكان قبل ذلك يضع ١٢٠ حجرا ، وهو الرقم الذى كان يمثـل المستوى المـادى فى الطريقة القديمة •

(ج) تحسين الاضاءة بحيث لا تكون شديدة ولا ضعيفة ، وتحسين التهوية Ventelation وذلك لملافاة التعب الذى يترتب على ركود الهواء أو فسـاده •

(د) أن يكون هناك اتسـاع يسمح للعامل بالتحرك بسـهولة ، وذلك لأن ضيق المكان أو ازدحامه قد يؤثر عليه من الناحية العضـوية ، فيمتد ذلك الى الناحيـة العقلية ، الأمر الذى يؤدى الى سرعة شـعوره بالتعب والاجهـاد •

(هـ) خفض ساعات العمل الأسبوعية ، وبالتالى ساعات العمـل اليومى فقد لوحظ أن التعب يبلغ أشده فى فترات العمـل الأخيرة مع

تناقص الانتاج وقد لوحظ فى انجلترا أثناء الحرب العالمية الثانية ، أنهـا تحت ظروف الحرب القهرية عقب موقعة دنكرك ، أطالت ساعات العمـل الأسبوعية من ٥٦ الى ٦٨,٥ سـاعة فى الصناعات الحربية • وكان التأثير المبدئى لهذه الزيادة فى ساعات العمل أن زاد الانتاج بنسبة ١٠٪ ، ولكن بعد مرور شهرين انخفض الانتـاج وزاد عدد المرضى والغائبين وكثرت الحوادث ، ورغما عن أن ساعات العمـل الأسبوعية كانت ٦٨,٥ سـاعة الا أن عدد ساعات العمل الفعلية التى اشتغلها العمال كانت ٥١ ساعة • فاذا ما قورنت هذه الفترة بفترة ما قبل موقعة دنكرك حيث كان متوسط ساعات العمل التى يشتغلها العمال هى ٥٣ ساعة ، لتبين عدم جدوى زيادة عدد ساعات العمل الأسبوعية ، ونتيجة لذلك فان الانتاج انخفض ١٢٪ عما كان عليه قبل موقعة دنكرك • وقد اضطرت انجلترا بعد ستة شهور الى اعادة ساعات العمل الأسبوعية الى ما كانت عليه ، فأخذ الانتاج فى الارتفاع المستمر ووصل الى درجة لم يسبق تحقيقها من قبل •

ومن القواعد الأخرى التى يجب أن تراعيها المشروعات عند تصميم بنائها ، أن يتم تهيئته للعمل ، وذلك بتزويده بمختلف المعـدات اللازمة لتشغيله من آلات وأدوات وأثاث ، الى غير ذلك من العناصر ، ثم بتنسيق الأقسام وما فيها من معدات بحيث ينساب العمل فى سهولة ويسر ويحقق الكفاية الاقتصادية •

كذلك يجب معرفة اتجاهات الادارة فيما يتعلق بمدى تجاوبها مع وسـائل تيسير أمر القيـام بالوظائف الفنيـة والادارية ، كذلك معرفة الأخذ بأسباب التطور العلمى والفنى ، وتطبيق ما يجد أو يسـتخدم من اتجاهاتها فيما يتعلق بالمستقبل فان ذلك يساعد أيضـا عند تصميم بناء

المشروع ، فاذا كانت الادارة تهدف الى الاتساع مستقبلا ، فان تصميم البناء يجب أن يتم بحيث يسمح بالقيام بذلك عند الوقت المناسب .

وقد تكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن العناصر الأخرى قد تناولناها بمزيد من الشرح والتفصيل فى مراجعنا حيث أوضحنا أن السياسات(*) هى الاطار العام الذى تعمل فى نطاقه الادارة ، اذ أنها تعبر عن اتجاهات الادارة لما ينبغى أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات فى المنظمات ، وغالبا ما تفصح المنظمات عن سياستها فى صورة بيانات .

كما وأن عنصر تقدير المال اللازم وتدبيره يتناول فيما يتناول حاجة المشروعات الى المال حيث انه عصب حياتها ، والركن الأساسى الذى تعتمد عليه فى توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لاشباع حاجات جمهور مستهلكيها .

ومن الأمور التى ينبغى أن تراعيها مختلف المشروعات تقدير الكفايات العاملة التى تحتاج اليها من مختلف المستويات الادارية اللازمة لتشغيلها وعليها أن تبذل أقصى جهودها فى اتباع الوسائل العلمية فى اختيار هذه الوسائل وتدريبها ، وفى ضوء هذه الخطوات يتم اختيار الشكل القانونى للمشروعات .

(*) لمزيد من الشرح والتفصيل يرجع فيما يتعلق بالسياسات وتدبير الأموال وتدبير القوى الوظيفية الى مرجعنا ، أصول التنظيم والادارة ، الناشر ، مكتبة عين شمس .

الفصـل الثـالث

تحديـد الشـكل القـانونى للمشروع

تحديد الشكل القانونى للمشروع

من الجوانب الهـامة التى ينبغى على المشروعات أن تهتم بهـا ، اختيار الشـكل القانونى الأمثل الذى يتناسب ونوع النشـاط الذى تزاوله ، وبحيث يساعد هذا الشكل على تحقيق أهدافها ، بأعلى قـدر من الكفاءة ، وبأيسر جهد ممكن ، خاصة وأن تملك حق اتخاذ هـذا القرار ، يدخل فى اعتباره عوامل متعددة ، ليس فقط موقف واتجـاه الدورة التجارية •• وكذلك سياسات الحكومة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فى نواحيها الداخلية والخارجية ، واتجاهات السوق ووضع المشروع بالنسبة للمشروعات المنافسة ، مع الأخذ فى الاعتبار احتمالات المستقبل •• انما عليه أيضا أن يجرى تقييما لجميع هذه العوامل بصفة مسـتمرة •

« His decisions, must not only take into consideration such forces as the stage and trend of the business cycle, the political, economic, and social policies of government in its national and international phases, trends in the markets, and his immediate and future competitive situation, but also evaluate all these forces simultaneously ».

كما ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن الشكل القانونى ، تترتب عليه مسئوليات اجتماعية للمشروع قبل العاملين فيه ، وقبل المجتمع ، ومن

الحقائق المسلم بها ، أنه ما من مشروع يستطيع الاستمرار فى مزاولة نشاطه لفترة طويلة من الزمن ، مالم يسهم ايجابيا فى تحقيق رغبات المستهلكين ، اذ أن المستهلك هو سيد السوق •

فالمشروع الفردى مثلا ، يسهم فى الرفاهية العامة للمجتمع ، وذلك عن طريق القيام بدوره فى خدمة التوزيع على أفضل وجه ممكن •• وكذلك بتحقيق علاقات أفضل بين العاملين فيه •• ولكى يستطيع مدير المشروع أن ينفذ ويطور السياسات التى تهدف الى تحقيق هذه الموضوعات المتشابكة ، عليه بالضرورة أن يفهم طبيعة هذه المسئوليات وتناسقها مع السعى الى تحقيق الربح الذى يتناسب مع الجهد الذى يبذله ، والذى يوفر له المستوى المناسب من المعيشة التى يتطلع اليها •

كما وأن حجم المشروع ، والتعقد فى هيكله التنظيمى وخططه من أجل التوسع ، ومقدار التغير فى الاداريين من أفراده •• هو الذى يحدد عدد المديرين اللازمين •• فمن الطبيعى أن تكون المناصب الادارية فى المشروعات ذات الانتاج الكبير أكثر منها فى المشروعات الصغيرة •

« The number of managers needed in an enterprise depends upon its size, the complexity of the organization structure, its plans for expansion and the number of changes in managerial personnel. Large-scale enterprises naturally have managerial positions than do small-scale firms ».

ومما لا شك فيه ، أن الشكل القانونى للتنظيم تنعكس آثاره على مختلف الجوانب الادارية والتنظيمية للمشروع ، وكذلك على علاقات

المشروع سواء فى ذلك علاقات العاملين بأصحاب المشروع ، أو علاقات المشروع بالمستهلكين ، أو علاقة المشروع بالدولة .. فهناك العديد من القوانين التى تصدرها مختلف دول العـالم لتيسر هـذه العلاقات ، ولتجعلها واضحة ومفهومة للجميـع حتى لا يحدث أى نوع من اللبس أو الغموض فى ذلك ، لأن مثل هذه العلاقات قد تترتب عليها التزامات مالية ، والالتزامات المـالية يترتب عليها حقوق الغير ، وحقوق الغـير ينبغى دائما أن تبذل الجهود ، وتصـدر القوانين من أجـل اطمئنان أصحابها ، حتى تكفل للنشـاط الاقتصادى وللاستثمار المـالى الأمن والطمأنينة والاستقرار ، وهـذا هو السبب الذى من أجـله تتخـذ المشروعات فى الحياة العملية أشكالا عدة ، ويقبل الأفراد على الشـكل الذى يرغبون فيه طبقا لمـا يتوافر لديهم من امكانيات تسـمح بانشاء المشروع وقيامه ومزاولة نشاطه على أفضل وجه ممكن .

ومن الحقائق المعروفة أن القوانين هى التى تنظم العلاقـات بين الناس فى أى مجتمع من المجتمعات ، ومن أجل ذلك فان الدول تستصدر التشريعات المناسبة فى هذا الشأن ، ومن بينها التشريعات التى توضـح اطار المشروعية الذى ينبغى أن يتحقق عنـد تأسيس أى مشروع من المشروعات .. ويتعين على من يؤسسوا المشروعات أن يهتـدوا بهـذه القوانين ، ليتعرفوا على ما تتطلبه من اشـتراطات ، وما يتحملونه من مسـئوليات .

والواقع أن هنـاك عوامل كثيرة أخرى غير ما ذكرناها تتدخل فى اختيار الشكل القانونى للمشروعات ، منها مقدار ما يتطلبه المشروع من مـال ، ومدى ما يتعرض له هـذا المـال من مخاطر .. وكذلك حجم المشروع وما يتطلبه من كفايات فنية وادارية متعددة .. ومنهـا الغرض

من اقامة المشروع وهل هذا الغرض دائم أم مؤقت .. ومنها اعتبارات الثقة التى ينبغى أن تتوافر فيمن يقيموه .. الى غير ذلك من الاعتبارات .. ومن أجل ذلك فان المشرع فى جمهورية مصر العربية عدد الأشكال القانونية للمشروعات الاقتصادية ، حتى يختار جمهور المستثمرين الشكل الأنسب الذى يتناسب مع قدراتهم .. وامكانياتهم .. وفيما يلى نوضح فى ايجاز هذه الأشكال .

١ ــ المشروع الفردى :

المشروع الفردى هو ذلك المشروع الذى يتملكه فرد واحد ، ويقع على عاتقه كافة السلطات والمسئوليات ، فهو صاحبه ، ومنظمه ومديره والمتعاقد باسمه فى كافة التعهدات والمعاملات التجارية ، وعليه يقع عبء جميع ما يتعرض له من مخاطر .

والمشروع الفردى يعتبر أبسط الأشكال القانونية للمشروعات وأكثرها انتشارا ويعتمد نجاحه على قدرة الفرد على تنظيم وادارة مشروعه . وغالبا ما تكون المشروعات الفردية صغيرة الحجم تعتمد على رؤوس أموال قليلة نسبيا ، وتتعامل فى سلع محدودة تشبع احتياجات المواطنين القريبين منها الذين غالبا ما تربطهم بصاحب المشروع الفردى علاقة شخصية ، ويثقون فيما يقدمه لهم من خدمات .

ولهذا النوع من المشروعات الفردية مزايا وعيوب نجملها فيما يلى:

المزايا :

(أ) نظرا لأن صاحب المشروع الفردى غالبا ما يقع على عاتقه جميع عوامل الانتاج ، اذ تكون له حرية واسعة فى اتخاذ ما يشاء من قرارات يراها فى صالح المشروع ، ويتبع ذلك القدرة على البت السريع الحاسم دون ابطاء ، أو الرجوع الى غيره من السلطات .

(ب) وجود الحافز الشخصى لدى صاحب المشروع الفردى لبذل مزيد من الجهد والعمل اذ سيعود عليه بالنجاح الذى يتمثل فى الأرباح، لذلك غالبا ما نرى المشروعات الفردية تفتح أبوابها للعمل فى جميع أيام الأسبوع وطوال ساعات النهار وجزء من الليـل الأمر الذى ييسر على المتعاملين معها مهمة الحصول على احتياجاتهم فى الأوقات المناسبة لهم •

(جـ) تعتمد المشروعات الفردية على عامل الثقة ، ويتطلب ذلك أن يراقب صاحب المشروع عماله وموظفيه بصفة مستمرة ليتأكد من حسن قيامهم بأعمالهم ، وليتأكد أيضا من رضـاء عماله عما يقـدمه لهم من خدمات حتى يضمن استمرارهم فى خدمته ويكسب مزيدا من العملاء •

(د) حسن استثمار صاحب المشروع الفردى لأمواله وبذله أقصى الجهود لضغط مصاريفه الى أقصى حد ممكن ، ونظرا لقرب الشـخص من مختلف عماله وموظفيه ، فهو يتأكد دائما من أنهم يبذلون الجهـد الذى يتناسب مع ما يحصلون عليـه من أجر ، والا اضطر الى تغييرهم بغيرهم • وذلك فى حدود التشريعات المنظمة للعلاقة بين صـاحب العمل والعمـال •

(هـ) اذا توافرت الكفاية الادارية فى المشروع الفردى ، اسـتطاع صاحبه الحصول على ثقة الموردين ، فضـلا عن امكانه الحصـول على ما يشاء من قروض فى الحدود التى تتطلبها الجهات المقرضة •

العيـوب :

(أ) شعور صاحب المشروع الفردى بأنه صاحب السلطة المطلقة قد يدفعه الى اتخاذ قرارات سريعة خاطئة دون تمحيص كاف •

(ب) اذا لم يحسن صاحب المشروع الفردى اختيار عماله وموظفيه

فان ذلك قد لا يؤدى الى ارتفاع نسبة دوران العمل وترك العمال والموظفين للعمــل ، وقيام المنشآت باحلال غيرهم محلهم ، يتطلب ذلك كثــير من الجهود لتدريب العمال الجدد وهذا يؤدى بدوره الى ارتفاع تكلفة العمل الأمر الذى يؤثر على الانتاج كما وجودة وتكلفة ، مما يؤدى الى كثــير من الاسراف والضياع . كما قد يؤدى أيضا الى افشاء أسرار العمل اذا التحق العــامل أو الموظف بمشروع منافس ، أو اذا انشأ العامل الذى ترك العمل مشروعا خاصا به .

(جـ) قد يلجأ صاحب المشروع الفردى فى سبيل تحقيق أغراضــه الى الاستعانة بالكفاية الفنية والادارية غير المرجوة ، وفى هذه الحالة قد يضطر صاحب المشروع الى التغاضى عن كثير من الأخطاء التى تقع من هؤلاء خشية ارتباك العمل أو توقفه .

(د) عــدم قدرة أصــحاب المشروعات الفردية فى الغــالب على الاستعانة بالمتخصصين الذين يتبعون الأساليب العلمية فى بحث المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لهــا .

(هـ) اذا توافرت الكفاية الفنية والادارية فى صاحب المشروع ، فان تقدم المشروع ونجاحه يعتمد على بقاء صاحب المشروع صحيحا سليما ، أما اذا توفى أو انتابه العلل والأمراض فان ذلك قد يؤدى الى فشــل المشروع واغلاق أبوابه .

(و) يتطلب النشاط الاقتصادى القيــام بمشروعات ذات رؤوس أموال ضخمة . وغالبا ما تنعدم لدى أصحاب المشروعات الفردية الأموال اللازمة لتمويل مثل هذه المشروعات .

(ز) تتزعزع المشروعات الفردية أمام الأزمات العارضــة ، وقــد

تؤدى الى فشلها ، أو قد تؤدى الى افلاسها الأمر الذى ينجم عنه ضياع أموال وممتلكات صاحب المشروع الفردى نظرا لأن مسئوليته مطلقة ، وجميع ممتلكاته ضامنة لالتزاماته •

(ح) ضعف الامكانيات المالية لأصحاب المشاريع الفردية يقف عائقا دون عقد صفقات بكميات كبيرة تخول لهم التمتع بكثير من المزايا كخصم الكمية وخصم تعجيل الدفع •

٢ ـ شركة التضامن :

شركة التضامن هى عقد بين اثنين أو أكثر يتفقان فيه على الاتجار معا بعنوان مخصوص (عنوان الشركة هو الاسم الذى تتخذه الشركة لنفسها لتتميز به عن غيرها ، ولتتعامل به مع الجمهور كشخص معنوى منفصل عن الشركاء) ويلتزم جميع أعضائها بديون الشركة على جميع أموالهم بالتضامن ومن غير قيد وحد •

ويتضح لنا من التعريف السابق مدى ما يجب أن يتوافر بين أعضاء شركة التضامن من عوامل الثقة والتعاون ، ومدى ما يجب أن ينطوى عليه هذا التضامن الاختيارى من التوفيق فى اختيار الأعضاء بحيث يتوافر فيهم جميعا صفات الأمانة وحسن السمعة ، اذ أن أعضاء هذه الشركة متضامنون فى تعهداتها قبل الغير ويقع عليهم جميعا الوفاء بالتزاماتها قبل الغير من أموالهم الخاصة اذا عجزت أموال الشركة عن الوفاء ، بل أكثر من هذا • اذا عجز أحد الشركاء عن تسديد ما عليه من الديون فان باقى الشركاء يقومون بالسداد نيابة عنه ، ويتحملون أعباء تلك الخسارة من أموالهم الخاصة •

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

(أ) تساعد هذه الشركات على تضافر الجهود للقيام بالأعمال التى يعجز الفرد عن القيام بهـا .

(ب) « اذا تعدد الشركاء المنتدبون للادارة دون أن يعين اختصاص كل منهم ، ودون أن ينص على عـدم جواز انفراد أى منهم بالادارة كان لكل منهم أن يقوم منفردا بأى عمل من أعمال الادارة »[1] . ويسـاعد هذا على السرعة فى تحين الفرص واتخاذ القرارات المناسبة التى تعود على الشركة بأرباح .

(جـ) نظرا لأن مسئولية الأعضاء تضامنية ، فانه يغلب عليهم جميعا الحرص والحذر فيما يتخذونه من قرارات أو يعقدونه من صفقات .

(د) اذا تميز الشركاء أو بعضهم بالغنى وحسن السمعة ، فان ذلك يسمح للموردين والبنوك بزيادة الائتمان اعتمادا على امكان حصـولهم على ما لهم من أموال فى ذمة الشركة من أموال الشركاء الخاصة .

(هـ) يعتبر هـذا النوع من الشركات أكثر دواما من المشروعـات الفردية نظرا لمـا قد ينص عليه فى عقودها من استمرارها فى العمـل فى حالة وفاة أحد الشركاء على أن يحصل ورثة الشريك المتوفى على نصيبهم طبقا للشروط المتفق عليها فى عقد الشركة . كما وأنه فى حالة مرض أحـد الشركاء تسـتمر الشركة فى عملهـا دون توقف نظرا لقيـام بقية الشركاء بمهمة الادارة .

(و) اذا تعددت كفايات الشركاء الفنية والادارية ، أمكن تقسـيم

---

(1) يرجع الى المـادة رقم ٥١٧ من القانون المدنى الجديد .

العمل بينهم بحيث يتولى كل شريك نوع العمل الذى يحسن القيام به ، الأمر الذى يغنى عن استئجار مثل هذه الكفايات من الخارج ويساعد على تقدم الشركة واطراد نموها نظرا لوجود الحافز الشخصى لدى الشركاء .

العيوب :

(أ) تنحل الشركة اذا توفى أحد الشركاء ، وذلك اذا لم ينص على خلاف ذلك فى عقد الشركة . كما وتنحل أيضا اذا أفلس أحد الشركاء .

(ب) قد يؤدى تعدد الشركاء المنتدبون للادارة الى قيام أحدهم بعمل من أعمال المجازفة والمخاطرة قد يعرض الشركة لخسائر جسيمة يتحمل نتائجها بقية الشركاء سواء فى نصيبهم فى الشركة . أو فى أموالهم الخاصة .

(جـ) قد تتوسع الشركة فى نشاطها فتحتاج الى مزيد من الأموال ، وقد يدفعها ذلك الى ضم شركاء جدد بقصد الحصول على المال دون أن تتوافر فيهم الصفات التى تحقق الانسجام بين بقية الشركاء .

(د) صعوبة انسحاب الشريك المتضامن أو احلال غيره محله ، اذ لا يجوز لأى شريك من الشركاء أن يتنازل عن نصيبه فى الشركة لآخر الا اذا وافق على ذلك بقية الشركاء ، والسبب فى ذلك أن شركة التضامن من شركات الأشخاص التى يعتمد تكوينها على الثقة ومعرفة الشركاء بعضهم لبعض .

(هـ) اذا نص فى عقد الشركة على أن تكون قرارات الشركاء بالاجماع أو الأغلبية ، فان ذلك قد يؤدى الى صعوبة اتخاذ قرارات

سريعة وحاسمة ، كما وقد يؤدى الى ضياع بعض الفرص لمصلحة الشركة والتى يتطلب انتهازها سرعة البت فى اتخاذ القرارات .

(و) عجز مثل هـذا النوع من الشركات عن القيـام بالمشـاريع الضخمة التى تتطلب رؤوس أموال كبيرة .

٣ ـ شركة التوصية البسيطة :

تعرف شركة التوصية بأنها الشركة التى تعقـد بين شريك واحـد أو أكثر مسئولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الادارة ويسمون « موصين »[٢] .

وينطبق على الشريك المتضامن فى شركة التوصية جميع ما سبق أن ذكرناه عن الشريك المتضامن فى شركة التضامن ، فالشركاء المتضامنون هم المسئولون عن الادارة ، وعليهم أن يقدموا حصـتهم فى رأس المـال ، وبالاضافة الى ذلك فان جميـع أموالهم الخاصـة تعتبر ضـامنة لديون الشركة وتعهداتها .

أما الشريك الموصى فانه يلتزم بتقـديم حصـته فى رأس المـال بالقدر وفى الميعاد المتفق عليه ، ومسئوليته محدودة بمقدار حصته فى رأس المـال ، ويجب أن لا يدخل اسمه فى عنوان الشركة والا اعتبر مسـئولا على وجه التضامن مع بقية الشركاء المتضامنين عن جميـع ديون الشركة وتعهداتها قبـل الغير .

---

(٢) يرجع الى المـادة رقم ٢٣ من القانون التجارى المصرى .

وتتشابه شركة التوصية البسيطة مع شركة التضامن فيما يلى :

(أ) حصة الشريك الموصى كحصة بقية الشركاء المتضامنين يجوز ان تكون عينا أو نقدا ، ولا يجوز لأحد من الشركاء سواء أكان موصيا أو متضامنا أن يتنازل عن حصته فى رأس المال الى الغير دون موافقة بقية الشركاء ، وقد ينص عقد الشركة على شروط معينة يجب توافرها عند حدوث التنازل .

(ب) يلزم أن يكون لشركة التوصية عنوان خاص بها ويجب أن يكون هذا العنوان اسم واحد أو أكثر من الشركاء المسئولين المتضامنين[٣] . ولا يجوز أن يدخل فيه أحد من الشركاء الموصين حتى لا يتوهم الغير أنه مسئول أيضا بالتضامن ، ويضاف[٤] الى اسم الشخص أو الأشخاص المسئولين فى عنوان الشركة لفظ و « شركاه » أو « شركاهم » .

(ج) مسئولية الشريك أو الشركاء المتضامنين فى شركة التوصية مسئولية مطلقة .

وللشريك الموصى فى شركة التوصية حقوق تتلخص فيما يلى :

(أ) أعطى المشرع للشريك الموصى الحق فى مراقبة أعمال الشركة، والاطلاع على سير العمل فيها ، وانتقاد الادارة اذا رأى موجبا لذلك[٥].

---

(٣) يرجع الى المادة رقم ٢٤ من القانون التجارى المصرى .

(٤) يرجع الى المادة رقم ٢٥ من القانون التجارى المصرى .

(٥) يرجع الى المادة رقم ٣١من القانون التجارى المصرى ، والمادة رقم ٥١٩ من القانون المدنى المصرى .

(ب) للشريك الموصى نصيب فى أرباح الشركة وخسائرها ، فهو يقتسم الأرباح والخسائر مع غيره من الشركاء تبعا لما تحققه الشركة من أرباح أو خسائر مع ملاحظة أن خسارته تتحدد بقدر حصته التى قدمها .

ولشركات التوصية البسيطة مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

(آ) يسمح مثل هذا النوع من الشركات بقيام النشاط الاقتصادى على مدى أوسع مما تقوم به شركات التضامن ، وذلك نظرا لوجود الشركاء الموصين الذين يقدمون المال ، وكلما احتاجت شركة التوصية الى مال كان فى امكانها أن تضيف اليها شركاء موصين فى الحدود التى ينص عليها عقد الشركة وموافقة الشركاء .

(ب) تبذل ادارة الشركة جهدا أكبر لتحقيق الكفاية الادارية نظرا لما يخوله القانون للشركاء الموصين من حق الرقابة والاطلاع على دفاتر الشركة وحساباتها ومستنداتها .

(جـ) ييسر مثل هذا النوع من الشركات على فريق المستثمرين الذين لديهم المال ، ويخشون عواقب المخاطرة والمجازفة فى ميدان التجارة أن يستثمروا أموالهم فيدخلون فى هذا النوع من الشركات كشركاء موصين فلا يعتبرون تجارا ، وبذلك لا يخشون عواقب اشهار الافلاس اذا تعرضت الشركة لذلك .

(د) تحظر القوانين على بعض ذوى المهن الاشتغال بالتجارة ، ومثل هؤلاء يستطيعون أن يستثمروا أموالهم مع من يثقون فيهم عن طريق تقديم المال فقط كشركاء موصين .

(هـ) ييسر مثل هذا النوع من الشركات للمخترعين الذين تنقصهم الأموال الوسيلة لتنفيذ اختراعاتهم ، اذ يستطيعون أن يتفقوا مع من يتوافر لديهم المال ، فيكونون معهم شركة توصية يكون فيها المخترع شريكا متضامنا ومن يقدم المال شريكا موصيا .

العيوب :

(أ) عجز مثل هذا النوع من الشركات عن ارتياد ميادين النشاط الاقتصادي التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

(ب) نظرا لأن شركة التوصية البسيطة تعتبر من شركات الأشخاص ــ اذ يعرف الشركاء المتضامنين والموصين بعضهم بعضا ــ فان استمرارها فى نشاطها رهين بحياة الشركاء وحسن سمعتهم ، اذ أن الشركة تنتهى بموت أحد الشركاء أو بالحجز عليه أو باعساره[٦] أو بافلاسه .

(جـ) غالبا ما لا يفقه الشركاء الموصين لغة الأرقام والميزانيات ، الأمر الذى يجعل مراقبتهم غير مجدية بل الشائع أنهم لا يستعملون ما خوله لهم القانون من حق الرقابة والاطلاع .

(د) يسمح مثل هذا النوع من الشركات للمتلاعبين وخربى الذمة من الشركاء المتضامنين فى شركة التوصية أن يموهوا على الغير ويتسببوا فى ضياع أموالهم ، وذلك بأن يكون المتلاعب هو وحده الشريك المتضامن وتكون حصته فى رأس المال قليلة ، ثم يقوم بمعاملات ويدخل فى صفقات يغلب عليها صفة المجازفة والمخاطرة قد ينتج عنها خسارة كبيرة وضياع

(٦) يرجع الى المادة رقم ٥٢٧ من القانون المدنى المصرى .

أموال الشركة ، أو قد يلجأ الى التلاعب والاحتيال وتهريب أموال الشركة وحينئذ لن يستطيع الغير أو الشركاء الموصين الحصول على حقوقهم من الشريك المتضامن نظرا لعدم وجود مال خاص لديه .

٤ ـ شركة التوصية بالأسهم :

شركة التوصية بالأسهم هى شركة تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسئولين ومتضامنين ، وبين عدد من الشركاء يسمون موصين يساهمون فى رأس مال الشركة بشراء أسهمها ، ولا يتدخلون فى الادارة .

ويتضح من التعريف السابق أن شركة التوصية بالأسهم تحتل مركزا وسطا بين شركة الأشخاص والشركة المساهمة فرأس مالها مقسم الى أسهم والشركاء فيها يكون واحدا منهم أو أكثر مسئولا بالتضامن فى جميع أمواله عن ديون الشركة دون قيد أو حد كما سبق أن ذكرنا تماما فيما يتعلق بشركة التضامن وشركة التوصية البسيطة ، ويوجد بجوار الشريك أو الشركاء المتضامنين شركاء آخرون موصون يساهمون فى رأس المال بشراء الأسهم المتساوية القيمة ، ولا يسألون عن ديون الشركة وتعهداتها الا بقدر ما يمتلكون من أسهم فى شركة التوصية بالأسهم ، وهم فى هذا يشبهون المساهمين فى شركات المساهمة ، وهم ممنوعون من التدخل فى ادارة الشركة مثلهم فى هذا مثل الشركاء الموصين فى شركة التوصية البسيطة ، وتنوب الجمعية العمومية عن المساهمين الموصين فى مواجهة المديرين[٧] .

---

(٧) يرجع الى المادتين ٢٣ ، ٤٢ من القانون التجارى المصرى .

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

(أ) أسهم المساهمين الموصين فى رأس المال يجوز تداولها كما هو الحال فى أسهم الشركات التى يثقون فيمن يقوم بادارتها ، الأمر الذى ييسر نوعا ما مهمة التمويل ، لذلك غالبا ما تقوم هذه الشركات بنشاط اقتصادى أوسع مجالا مما تقوم به المشروعات الفردية وشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة •

(ب) يفضل بعض رجال الأعمال انشاء مثل هذا النوع من الشركات حتى يتفادوا استصدار مرسوم مرخص بالتأسيس كما هو الحال فى شركات المساهمة ، اذ أن القانون قد أعفى شركة التوصية بالأسهم من استصدار هذا الترخيص وما يتبعه من ضرورة اجراء النشر بالجريدة الرسمية أو بالنشرة التى تصدرها وزارة التجارة والصناعة •

(ج) تطبيق الأحكام المتبعة فى شركات المساهمة على شركات التوصية بالأسهم ، أعطى نوعا من الاطمئنان للمساهمين الموصين بوجود رقابة محكمة لا يتيسر وجودها فى المشروعات الفردية أو شركات الأشخاص والتوصية البسيطة •

(د) يعتبر هذا النوع من الشركات أكثر استقرارا ودواما نسبيا من شركات الأشخاص وشركات التوصية البسيطة ، حيث أن موت أحد المساهمين الموصين لا يترتب عليه أى أثر فيما يتعلق بانقضائها •

العيــوب :

(أ) عجز مثل هذا النوع من الشركات عن ارتياد ميادين النشـاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

(ب) تنتهى شركة التوصية بالأسهم بموت الشريك الذى نعهد اليه بالادارة الا اذا نص على خلاف ذلك[٨] .

(جـ) اذا لم يتوافر فى الشريك المتضامن الذى يقوم بمهمة الادارة الكفاية الادارية بما تنطوى عليـه من حسن السـمعة وعوامل النزاهة والشرف فانه قد يقوم ببعض التصرفات التى يعبث فيها بأموال المساهمين الموصين ، وقد تؤدى تصرفاته الى انهيار الشركة .

٥ ـ شركة المحاصـة :

شركة المحاصة هى شركة ليس لها رأس مال شركة ، ولا عنوان ، وتختص بعمل واحـد أو أكثر من الأعمـال التجارية . وتراعى فى ذلك العمل وفى الاجراءات المتعلقة به . وفى الحصص التى تكون لكل واحـد من الشركاء فى الأرباح الشروط التى يتفقون عليها .

ويتبين من التعريف السابق أن شركة المحاصة تعتبر شركة مستترة يعقدها الشركاء فيما بينهم ، أى غير ظاهرة ولا يشـترط أن يعلم الغـير بوجودها ، وليست لها شخصية اعتبارية ، اذ ليس لهـا عنوان ولا رأس مال ولا ذمة مالية يعتمد عليها الغير ، وانما تعتبر الحصص التى يقدمهـا الشركاء ملكا لهم طول مدة قيام شركة المحاصة . وفضلا عما تقـدم فانه

(٨) يرجع الى المـادتين ٧٩ ، ٦٠ من القانون التجارى المصرى .

ليس لشركة المحاصة موطن أو جنسية خاصة بها ، أو مدير يمثلها أمـام القضـاء .

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المـزايا[٩] :

(أ) تأسيس هذه الشركات بسرعة فائقة اذ لا ضرورة فيها لتحرير عقد كتابى يتضمن شروطها اذ يكتفى فيها بأن يتم الاتفاق شفويا .

(ب) أنها توافق جميع الملابسات وتتشكل فى ليونة وسهولة طبقـا للأحوال .

(جـ) أنهـا تناسب الأعمال الجسيمة كما تناسب الأعمال البسـيطة التى لا تحتمل مصاريف تأسيس شركة من الأنواع الأخرى .

(د) تسمح بتحقيق اتفاقات مجهولة من الغـير ، وبذلك يمكنها تجنب منافسة المنشآت ذات النشاط الاقتصادى المماثل .

(هـ) ان مصاريف تأسيسها وادارتها قليلة جـدا .

(و) توجد بعض مشروعات لا تؤسس من أجلها شركات ، فمبتكرها لا تتوافر لديه رؤوس الأموال اللازمة ولكنه يجدها أحيانا فى شركات المحاصـة .

---

(٩) يرجع الى صفحة ١٦٧ من كتاب « الشركات » للأسـتاذ الدكتور محمد كامل امين ملش .

(ز) يوجد شركاء لا يحبون أن يظهروا أمام الجمهور •

العيوب :

(أ) ليس لهذه الشركات رأس مال دائم مستمر يكون ضامنا لديون الشركة ، وللدائنين المطالبة بديونهم من المدير فقط ولا أفضلية لهم على دائنى المدير الشخصيين بل يتحملون مزاحمتهم •

(ب) نظرا لأنه لا يشترط لتأسيسها ما اشترط فى غيرها من الشركات من الشروط الشكلية ، أى أنه لا يلزم تحريرها عقد انشاء الشركة كتابة واشهار ذلك العقد بالنشر والاعلان ، فانه يصعب اثباتها اذ يتطلب ذلك « ابراز[10] الدفاتر والخطابات » •

(جـ) نظرا لأن هذه الشركات مستترة فانها قد تتهرب من الضرائب المستحقة على ما تحققه من أرباح ، فضلا عما تتكبده مصلحة الضرائب من جهود لاثبات وجودها والتعرف على حقيقة أرباحها •

٦ ـ شركة المساهمة :

شركة المساهمة هى تلك الشركة التى يقسم رأس مالها الى أسهم متساوية لا تقل القيمة الاسمية لكل منها عن جنيه ، ويكون السهم غير قابل للتجزئة ولا يجوز اصداره بقيمة أعلى الا اذا قررت الجمعية العمومية[11] ذلك وتضاف هذه الزيادة الى الاحتياطى القانونى للشركة

---

(١٠) يرجع الى المادة رقم ٦٣ من القانون التجارى المصرى .

(١١) مادة ٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

ولو كان قد بلغ الخمس[١٢] من رأس المـال ، وتظل الأسهم اسمية الى أن يتم الوفاء بقيمتها كاملة ، ويشترك حملة الأسـهم فى تأسيس الشركة وادارتها ، وتتحدد مسـئولية كل منهم عن ديونها بقـدر ما يملكه من اسهم ، ولا تحمل هذه الشركة[١٣] عنوانا ، وانما يكون اسمها مسـتمدا من غرضـها .

وتقوم الشركات المساهمة بدور مهم فى حيـاة الأمم الاقتصـادية اذ أنها تقوم بالمشروعات الضخمة التى يعجز الفرد بامكانياته المحـدودة عن القيام بهـا منفردا وذلك كما هو الحال فى انشاء شركات الصـناعة الثقيلة كشركات الحديد والصلب أو شركات المرافق العـامة كشركات السكك الحديدية ، وشركات النقل البحرى وشركات المناجم وشركات النور والمياه ... الخ ... لذلك يجب أن يقترن تأسيس هـذه الشركات بالحكمة والحذر واتخاذ كافة الضمانات التى تكفل عـدم العبث بأموال المواطنين ، وهـذا ما تحاول كافة الدول العمل على تحقيقه ، نظـرا لأن نجاح هذه الشركات يساعد على تدعيم الاقتصاد القومى ، ويعود بالرخاء على المواطنين . كما أن فشلها يعود بالاقتصـاد القومى الى الـوراء ، ويودى بثروات الكثيرين من ذوى الدخل المحدود الأمر الذى يؤثر على مستوى معيشتهم اقتصاديا واجتماعيا .

ونظرا لمـا للشركات المساهمة من أثر بالغ على اقتصاديات الدول ، رأينا أن المشرع المصرى قـد بذل حديثا غاية جهـده للعمـل عن طريق التشريع لمنع قيـام الشركات التى تريد العبث بثروة الجمهور فصـدر

---

(١٢) معدلة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٦ .
(١٣) المـادة رقم ٣٢ من القانون التجارى المصرى .

القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والذى راعى فيه المشرع ايجاد التوازن بين مبدأ التيسير على المتعاملين والحرية ومبدأ حماية حقوق المدخرين لحثهم على الأقبال على الاستثمار •

وفى عام ١٩٥٧ صــدر القانون رقم ١١٤ بشأن تعــديل بعض مواد قانون الشركات لسنة ١٩٥٤ ويتناول التعديل الأحكام الخاصــة بمجالس ادارة الشركات والتصــويت فى الجمعيــات العموميــة وكذلك مراقبى الحسابات واجراءات التفتيش •

وقد نص القــانون على أنه لا يجوز أن يزيد عــدد أعضاء مجلس الادارة على سبعة وأن لا يقل عن ثلاثة ، وأن يكون أغلبية أعضــاء مجلس الادارة فى أية شركة مساهمة متمتعين بالجنسية المصرية ، وأنه يجب على المجلس أن يوزع العمل بين جميع أعضائه وفقا لطبيعة أعمــال الشركة ، وله أن ينيب أحد أعضائه للقيام بعمــل معين أو أكثر أو بالاشراف على وجه من وجوه نشاط الشركة • كذلك نص القــانون على أنه لا يجــوز أن يجمع عضو مجلس الادارة بين عضوية مجالس ادارة أكثر من شركتين، ويجب أن يقتصر عضــو مجلس الادارة المنتــدب على شركة واحــدة كذلك لا يجوز أن يكون مدير الشركة أو أى موظف بها عضوا فى مجلس ادارتها ، كما لا يجوز لعضو مجلس الادارة أن يقوم بصــفة دائمة بأى عمــل فنى أو ادارى فى شركات مساهمة أخرى الا بترخيص خاص من رئيس الجمهــورية •

أما فيما يتعلق بالتصويت فى الجمعية العمومية فقد أصبح من غــير الجائز أن ينيب المساهم أحد أعضاء مجلس الادارة فى حضــور الجمعية

العمومية وأصبح من الواجب أن يكون الوكيل مساهما . كما لا يجوز أن يزيد عدد الأسهم التى يحملها الوكيل بهذه الصفة على ٥٪ من أسهم رأس مال الشركة .

ولا يجوز لمراقب حسابات الشركة المساهمة أن يعمل كمدير أو كعضو مجلس ادارة أو يشتغل بصفة دائمة أو مؤقتة بأى عمل فنى أو ادارى أو استشارى فى الشركة التى كان يراقب حساباتها قبل مضى ثلاث سنوات من تركه العمـــل بها .

ولقد تلاحقت[١٤] بعد ذلك القوانين المعدلة والمنظمة لهذه الشركات، أملا فى اصلاحها وأن يساعد ذلك كثيرا على انهـــاء الفســـاد الذى كان يحكم بعض الشركات المساهمة .

وفى عام ١٩٦١ ، وهو العام الذى تميز بصدور القرارات الاشتراكية، تم صدور القانون رقم ١١٤ يوضـــح كيفية تشكيل مجالس الادارة فى الشركات والمؤسسات ، ونص فى المـــادة الأولى على أنه يجب ألا يزيد عدد أعضاء مجلس ادارة أى شركة أو مؤسسة على سبعة أعضـــاء من بينهم عضوان ينتخبان عن الموظفين والعمـــال فيها ، على أن يكون أحـــدهما عن الموظفين والآخر عن العمال . وكان القانون المشار اليه يهـــدف الى اشراك العمال فى ادارة الشركات والمؤسسات باعتبـــار أن دور العمـــل لا يقـــل أهمية عن رأس المـــال فى الانتاج الذى تضـــلع به الشركات والمؤسسات .

---

(١٤) يرجع مثلا الى القوانين رقم ١١٤ ، ١٩٨ لسنة ١٩٥٨ ، وكذلك الى القوانين رقم ٧ ، ٥٩ ، ١٤٩ لسنة ١٩٥٤ .

ثم صدور القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ فى شأن تشكيل مجالس الادارة فى الشركات والجمعيات والمؤسسات الخاصة وكيفية تمثيل العاملين فيها . وقد نصت الفقرة الأولى من المادة الأولى منه على أن يشكل مجلس ادارة الشركة من تسعة أعضاء على الأكثر يكون من بينهم أربعة ممن يعملون فيها . كما نصت المادة الثانية على أن تسرى أحكام المادة السابقة على الجمعيات والمؤسسات الخاصة التى يصدر بتشكيلها قرار من وزير العمل(١٥) .

وللشركات المساهمة مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

(أ) تعتبر الشركات المساهمة أكثر المشروعات استقرارا ودواما حيث أن موت أحد المساهمين لا يترتب عليه أى أثر فيما يتعلق بانقضائها.

(ب) يسر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ على أكبر عدد ممكن من المواطنين مهمة الاكتتاب فى أسهم الشركات المساهمة بنصه على تقسيم رأس مال الشركة الى أسهم متساوية القيمة لا تقل القيمة الاسمية لكل منها عن جنيه(١٦) ، وبذلك تستطيع هذه الشركات أن تجمع رؤوس الأموال الضخمة التى تملكها من ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

---

(١٥) نرجو الرجوع الى القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ ، والقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ ، والقانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤ ومذكرته الايضاحية

(١٦) ينظر لى المادة ٧ من القانون والمعدلة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٦ .

(ج) تستطيع هذه الشركات أن تنوع اصــدار أسهمها ، وكذلك سنداتها وبذلك يستطيع جمهور المستثمرين أن يفاضــل بين الاكتتاب فى الأسهم أو السندات تبعا لمـا يرونه من وجهة نظرهم ، هــذا مع ملاحظة أن كثيرا من المستثمرين فى الدول الرأســمالية ، أو الدول التى توجــد بها بورصات للأوراق المـالية يدخلون فى الاعتبار عند الاكتتاب فى الأسهم أو الســندات اليسر الذى يجدونه فى بيعها فى البورصــة اذا ألجأتهم الحاجة ، ومثل هذا اليسر لا يوجد فى الأنواع الأخرى من المشروعات .

(د) تيسر هذه الشركات على المحظور عليهم بحكم القوانين الاشتغال بالتجارة « كالمؤلفين وبعض ذوى المهن الحرة » .. تيسر عليهم مهمــة استثمار أموالهم فى الشركات التى يثقون فى ادارتها ويتنبأون بنجاحها .

(هـ) لا يستطيع أعضاء مجلس الادارة (وهم الذين يملكون السلطة العليـا فيمـا بين دور انعقـاد الجمعيـة العمــومية) أن يتصــرفوا فى شئون الشركة طبقا لأهوائهم ورغباتهم ، بل يقيد تصرفاتهم ويحكمهم قانون الشركات والقانون النظامى للشركة ، وهذا خلاف ما تجرى عليــه الادارة فى شركات الأشخاص حيث يملك الشركاء اذا ما أجمعوا أمرهم على أى عمل يتعلق بادارة الشركة أن يتصرفوا وفق ما يريدون .

(و) تستطيع الشركات المساهمة بما لديها من امكانيات مادية أن تستعين بذوى الخبرة من المتخصصين وبذلك تستطيع أن تطبق الأصول العلمية فى ادارتهـا .

(ز) يملك المساهمون عن طريق حضورهم فى الجمعية العموميــة السلطة العليا فى الشركة ، ويراقبون تصرفات أعضاء مجلس الادارة عن طريق

تعين مراقب حسابات أو أكثر من الأشخاص الطبيعيين ويقدرون أتعابه ، ويجوز للجمعية العمومية فى جميع الأحوال تغيير مراقب الحسابات اذا وجدت أن هناك أسبابا تبرر[17] ذلك .

(حـ) تخصص نسبة قدرها ٢٥٪[18] من صافى الربح توزع طبقا لقواعد معينة على العاملين فيها للحوافز ودفعها الى زيادة الانتاج .

العيوب :

(أ) يتطلب تأسيس الشركات المساهمة كثيرا من الاجراءات التى يتعين السير فيها لاستصدار المرسوم المرخص بتأسيسها وضرورة نشر عقد تأسيس الشركة ونظامها فى الجريدة الرسمية كملحق للمرسوم المرخص بتأسيسها على نفقة الشركة[19] .

(ب) اذا لم يتوافر فى المؤسسين صفات النزاهة وحسن السمعة والكفاية الادارية ، فقد يتلاعبون بأموال المكتتبين ويودون بثرواتهم ،

---

(١٧) يرجع الى المادة رقم ٥١ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .. ونرجو ملاحظة أن الجهاز المركزى للمحاسبات قد اصدر تعليمات فى مارس ١٩٦٦ الى الهيئات والمؤسسات العامة ، وما يتبعها من شركات وجمعيات ومنشآت بوجوب امتناعها عن تعيين مراقبين غير حكوميين لمراجعة حساباتها عن السنة المالية ٦٥/٦٦ ـ وذلك لأن القانون الخاص بتنظيم مراقبة حساباتها جعل هذا من اختصاص الجهاز .

(١٨) يرجع الى الفقرة (ب) من البند (٥) من المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٣ .

(١٩) يرجع الى المادة ١ ، ٢ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

فقد حدث فى أعقاب الحربين العالميتين الماضيتين أن اندفعت بعض رؤوس الأموال المصرية فى تكوين شركات المساهمة ، ولكن أظهر العمل أن الكثير منها تعمل مجالس ادارتها طبقا لأهواء أعضائها ومن الأمثلة على ذلك شركتا زاما والعمرانية اللتان أعلن أعضاء مجالس ادارتيهما فى الجرائد أنه قد دفع نقدا مبلغ ٤٠,٠٠٠ جنيها ربع قيمة رأس المال المكتتب فيه حسب القانون ثم ظهر أنه لم يدفع المبلغ المذكور فتقدم بعض المكتتبين بالشكوى الى النيابة العمومية فأجرت تحقيقا تبين منه صحة الشكوى فأحيل المتهمون بالتضليل الى المحاكمة الجنائية .

(حـ) قد يتلاعب أعضاء مجلس الادارة من ذوى الأغراض بميزانية الشركة فيظهرونها بحيث تحقق أرباحا وهمية بقصد التلاعب بأسعار الأسهم فى البورصة فترتفع قيمتها ثم يتخلصون من أكبر عدد ممكن من الأسهم التى يملكونها بالبيع ويربحون الفرق بين القيمة الحقيقية والقيمة الصورية الأمر الذى يعود عليهم بالاثراء غير المشروع . ويخسر مشتروا هذه الأسهم وبقية المساهمين نتيجة لغش أعضاء مجلس ادارة وتزويرهم[٢٠] .

(د)قد يكون من عيوب الشركات المساهمة ما نشاهده من أن بعض الشركات تحتفظ لنفسها بجهاز ادارى ضخم ملىء بالوظائف البراقة المغرية وقد تتشعب هذه المناصب وتتشعب حتى يتولد منها نظام ادارى هرمى يكلف الشركة مالا كثيرا .

---

(٢٠) نظرا لما يشكله مثل هذا التصرف من خطر كبير على الاقتصاد القومى ، صدرت تشريعات تؤدى الى تدخل الدولة وتحكم الرقابة وعملية توزيع الأرباح .

٧ ـ الشركة ذات المسئولية المحدودة :

الشركة ذات المسئولية المحدودة هى شركة تجارية لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكا ولا يكون كل منهم مسئولا الا بقدر حصته ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ، ولا يجوز لها اصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول ، ويكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعا لاسترداد الشركة وللشروط الخاصة التى يتضمنها عقد الشركاء فضلا عن الشروط المقررة فى القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ ولا يجوز لها أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه[٢١] عام .

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

(أ) كانت الحاجة ماسة فى مصر الى انشاء نظام للشركات ذات المسئولية المحدودة ، وبوجه خاص لتدارك نقص جسيم أحس به أصحاب المنشآت الصغيرة أو الوسطى .. فكثيرا ما تزدهر هذه المنشآت ثم يطرأ على منشئيها ما يحول دون استمرارهم فى القيام على شئونها بسبب التقاعد أو المرض أو الموت ، فلا يجد من يخلفهم من أفراد العائلة سبيلا الى الابقاء عليها مع قصر مسئولية كل منهم على

---

(٢١) ترجع الى المادتين رقم ٦٣ ، ٦٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة ، كما ونوجه النظر الى القوانين الأخرى .

نصيبه فيها ، الا عن طريق الالتجاء الى انشاء شركات مساهمة ، وهو ليس بالطريق الهين بالنسبة اليهم . كما وينبغى أن نوجه النظر الى أن نظام شركات التضامن لا يحفز فى قسوته أصحاب المشروعات التى لا تحتاج الى رأس مال طائل ، على اختيار هذا النوع من المشاركة . ومما لا شك فيه أن الشركات ذات المسئولية المحدودة تفى حاجات المستثمرين ، وتعتبر ضمانا للانعاش التجارى والصناعى ، والابقاء بوجه خاص على طائفة لها خبرتها من المشتغلين بالتجارة[٢٢] والصناعة .

(ب) توخى المشرع فى الأحكام التى أقرها للشركات ذات المسئولية المحدودة ، أن تكون وافية فى معنى التنظيم ، وأن تكون بسيطة بعيدة عن التعقيد دون اغفال للضمانات الضرورية التى تكفل حماية حقوق الشركاء وحقوق الغير .

(جـ) تخصص الشركات ذات المسئولية المحدودة والتى يقل رأس مالها عن العشرين ألف جنيه ، والشركات التى يقل رأس مالها عن ذلك المبلغ وتحدد بقرار من رئيس الجمهورية نسبة قدرها[٢٣] ٢٥٪ من صافى الربح توزع طبقا للقواعد المقررة فى هذا الشأن على العاملين فى هذه الشركات ، وبذلك أوجدت الدولة لدى العاملين فى هذه الشركات حوافز تدفعهم الى زيادة الانتاج وتشعرهم بأنهم يعيشون فى مجالات عمل هم أصحابها ، أو أن لهم حقا ومصالح مباشرة فيها .

---

(٢٢) ينظر المذكرة الايضاحية للقانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٤٥ .

(٢٣) نرجو الرجوع الى القرار الجمهورى بالقانون رقم ٩ لسنة ١٩٦٤ ، والى الفقرة (ب) من البند (٥) من المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ .

العيــوب :

(أ) قيمة الحصة فى الشركات ذات المسئولية المحدودة لا تقل عن عشرين جنيها ، فى حين أن قيمة السهم فى الشركات المساهمة لا تقــل عن جنيه ، والسهم فيها قابل للتداول وهذا له دلالته ومعناه ، ومن المقرر أنه لا يتم تأسيس الشركة ذات المســئولية المحدودة الا اذا وزعت جميــع الحصص النقدية فى عقد تأسيس الشركة بين الشركاء ودفعت قيمتها كاملة، ويجب أن تودع الحصص النقدية أحد البنوك التى يصدر قرار بتعيينها من وزير التجارة والصناعة ، ولا تؤدى المبالغ التى تم ايداعها على هــذا النحو الا للمديرين المعينين فى عقــد تأسيس الشركة متى قدموا شهادة تثبت قيدها فى السجل التجارى أو لمن أودع من الشركاء ان لم يتم القيد خلال ستة أشهر من تاريخ الايداع[٢٤] • ويتبين من الأحــكام المتقدمة أن من شأنها أن تؤخر تأسيس الشركاء ذات المسئولية المحدودة الا أنها تحول فى نفس الوقت دون قيام الشركات الصورية وتوفر على المديرين مشقة ونفقات مطالبة الشركاء بوفاء المتأخر من قيمة حصصهم •

(ب) الحد الأدنى لرأس مال الشركة ذات المسئولية المحــدودة هو ألف جنيه ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء عن اثنين ، فان كان بين الشركاء زوجان وجب أن يكون عــدد الشركاء ثلاثة على الأقــل ، ويتبين من ذلك عجز مثل هذه الشركات عن ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة ويكون لها صفة الدوام ، ومن أجــل ذلك حرم عليها المشرع أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخــار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام •

---

(٢٤) يرجــع الى المــادة رقــم ٦٧ من القــانون رقــم ٢٦ لســنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

٨ ـ **الجمعيات التعاونية :**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أننا نورد الجمعيات التعاونية ضمن الأشكال الاقتصادية التى يقبل عليها المواطنون ، لكى تتضافر جهودهم من أجل تحقيق أهدافهم .. وذلك على الرغم من أن التنظيمات التعاونية لم يرد بشأنها نصوص خاصة فى القانون التجارى أو قانون الشركات .. حيث أن التعاونيات لها فلسفة اجتماعية واقتصادية .. الأمر الذى جعل المشرع المصرى يستصدر لها التشريعات الخاصة بها .. ومن أجل ذلك فان التعاونيات لها أشكالها القانونية الخاصة بها .. وهى تنتشر فى مدن مصر وقراها وصحاريها ، ويبلغ تعدادها أكثر من ٨٠٠٠ جمعية ، وتوجد لها اتحاداتها الكبرى من جمعيات عامة ، واتحادات مركزية .

هذا بالاضافة الى أن التعاونيات كتنظيمات اقتصادية واجتماعية ، تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى مجال خدمة التوزيع ، وبعض مجالات الانتاج المرتبطة بها ، وهى تتواجد فى جميع دول العالم الشرقية والغربية ، وعلى وجه الخصوص أيضا فى جميع الدول العربية .

تعريف الجمعية التعاونية :

لعل من المستحيل أن نجد تعريفا علميا جامعا يشمل جميع فروع التعاون ، ويمكن تطبيقه على جميع النظم والتجارب والمشروعات والأفكار التعاونية .. فقد نشأ التعاون مجرد فكرة وفلسفة اجتماعية قامت فى ذهن البعض ، ثم تغيرت التفصيلات التطبيقية لتلك الفلسفة على ضوء التجارب العملية والظروف المحيطة .. ثم أظهرت التجارب نواحى جديدة فى مفهوم التعاون .. وتختلف التطبيقات باختلاف المجتمعات ،

ثم تبلورت الأفكار المستوحاة من التجارب ، فأخذت طابع مثل جديدة يطلق عليها اسم « التعاون » ثم سارت بعض الدول فى طريق يختلف عن الذى سار فيه غيرها من الدول ، فنجح البعض وفشل الآخر ، ثم جاء الباحثون والدارسون وعلماء الاقتصاد والاجتماع بعد حوالى قرن من التجارب التعاونية وحاولوا وضع تعريف علمى شامل للتعاون ، فوجدوا أنفسهم أمام عدد كبير من « النظم » والفلسفات والأفكار والتجارب والتعريفات والاصطلاحات التى وضعها السابقون .. فوقفوا حائرين ازاء وضع تعريف علمى دقيق يشمل جميع فروع التعاون ، ويمكن تطبيقه على جميع النظم والتجارب والمشروعات والأفكار التعاونية ، ولكن من حسن حظ « المثل التعاونية » أن التعريفات المختلفة التى وضعت لتفسير التعاون تتفق فى المفهوم العام لكلمتى التعاون والروح التعاونية ، فانه على الرغم من اختلافها فى بعض التفصيلات التطبيقية لا تتعارض فى الجوهر ، وهذا مما ساعد على انتشار الدراسات التعاونية وعلى استمرار فكرة التعاون من حيث هى أسلوب صالح لتنظيم حياة الجماعة لم يثر حوله شك أو معارضة من النظم التى تعترف بمبدأ الملكية الخاصة .

وفيما يلى نورد بعض التعاريف للجمعيات التعاونية كما وردت فى كتابات مشاهير الباحثين :

يعرف جينو فالينتى الجمعية التعاونية فيقول :

« الجمعية التعاونية هى تنظيم اقتصادى ضمن نظام المنافسة يهدف الى الاصلاح الكلى أو الجزئى لنتائج سوء توزيع الثروة »(٢٥) .

(٢٥) Ghino Valenti : Quoted from Economic Theory of Co-operation. By : Ivan V. Emelianoff, 1948, p. 18.

ويعرفها أندريه أورن التعاونى السويدى فيقول :

« الجمعيات التعاونية نظام اقتصادى ينبثق من المصلحة المباشرة للأفراد القائمين به لاشباع حاجاتهم من السلع والخدمات ، ويتخذ شكل مشروعات حرة يقيمها من يريدون الاستفادة من العمليات والنشاط الذى تقوم به تلك المشروعات بقصد تحسين حالتهم الاقتصادية أو ممارسة مهنهم (يقصد التعاون الانتاجى بين أفراد مهنة معينة) .

ويعرفها هل ، وتكنز التعاونيان البريطانيان بقولهم :

ــ « ان الذى يضفى صفة التعاونية على مشروع معين هو تعمد الارتقاء بالتعاون الى مرتبة مبدأ للتنظيم لبدعم ويستخدم فى تحقيق تلك الأهداف التى من أجلها قام المشروع » .

ويعرف جيمس بيتر وارباس التعاونى الأمريكى بقوله :

« الجمعية التعاونية هى جمعية اختيارية ينظمها الأفراد على أسس ديمقراطية للحصول على حاجاتهم عن طريق العمل المتبادل حيث يكون الدافع الأول للانتاج والتوزيع هو خدمة الأفراد وليس الربح ــ وحيث يكون المبدأ القائم (لهذا التنظيم) هو أن أداء العمل المفيد يعود على المجموع بالنجاح وبأفضل الجزاء .

وقد عرفنا الجمعية التعاونية فى كتابنا « التنظيم التعاونى » بما يلى :

« التعاون نظام اقتصادى اجتماعى ينبثق من صميم احتياجات الأفراد الذين يتضامنون فى تنظيم قائم على أساس مسئولية المالك

صاحب الشيء والادارة المشتركة ، فى اطار من الايمان بخدمة المجتمع ، ويستهدف ليس فقط انتفاع الأعضاء بالخدمات واقتسام الفائض بالنسبة للمعاملات لتحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية ، بل أيضا النهوض بهم الى مستوى أخلاقى رفيع يجعل منهم مواطنين صالحين قادرين على خلق المجتمع الديمقراطى السليم الذى يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد ، ويؤمن بالفرد ويحفزه الى اطلاق أقصى طاقاته وامكانياته للاسهام فى اعادة تشكيل الحياة نحو خلق المجتمع الأفضل .

وتعتبر جمعية تعاونية طبقا لأحكام قوانين التعاون فى مصر ، كل جمعية ينشئها الأشخاص بصفتهم منتجين أو مستهلكين على الأسس الآتية :

(أ) أن يتكون رأس مال الجمعية من أسهم غير محدودة العدد ، ولكل شخص حق الاكتتاب فيها والنزول عنها لأى شخص آخر وفقا لأحكام القانون ونظام كل جمعية .

ومع ذلك يجوز أن يتكون رأس مالها من حصص على النحو الذى يبينه نظام الجمعية .

(ب) أن يكون لكل عضو فى الجمعية العمومية صوت واحد أيا كان عدد الأسهم التى يملكها .

(جـ) ألا تحصل أسهم رأس المال على فائدة تزيد على ٦٪ من قيمتها الأسمية .

(د) أن يوزع صافى الربح الذى يجوز توزيعه على الأعضاء كل بنسبة تعامله مع الجمعية .

ولا يجوز لغير الجمعيات المكونة طبقا لأحكام قانون التعاون أن تضمن اسمها كلمة تعاون أو مشتقاتها .

ويجب أن يشمل اسم الجمعية ما يدل على صفتها التعاونية وغرضها الأصلى ومقرها ، ويجب ألا يتضمن أسمها اسم أى شخص من أعضائها أو من غير أعضائها .

ويتبين مما سبق أن المشروع التعاونى فى مصر يتطلب ضرورة توافر أربعة مبادىء فقط من بين المبادىء التى نصت عليها المؤتمرات التعاونية الدولية حتى يكون للجمعية الصفة التعاونية ، وهذه المبادىء هى الباب المفتوح للعضوية ، ديمقراطية الادارة ، وضع حد أعلى على سعر الفائدة على رأس المال ، رد عائد المعاملات على أساس المشتريات وأغفل مبادىء التعامل بالنقد ، والحياد السياسى والدينى ، والتعليم التعاونى ، وضرورة تطبيق القواعد العلمية للادارة ، وهو المبدأ الذى أدخلناه الى المبادىء التعاونية وأخذ به على الصعيد التعاونى الدولى.

الجمعيات المشتركة :

يسمح القانون[٢٦] التعاونى لكل جمعيتين تعاونيتين أو أكثر أن تشترك فى تأسيس جمعية تعاونية مشتركة للقيام بخدمات اقتصادية أو مالية أو اجتماعية تتطلبها الجمعيات المنتمية اليها ، أو تحديد الوسائل التى تكفل للجمعيات المذكورة تحقيق هذه العمليات . أو تقديم المواد التى تستهلكها هذه الجمعيات ولا يجوز أن تقبل الأفراد ضمن أعضائها.

---

(٢٦) مادة رقم ٤٣ من القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٥٦ .

الجمعية التعاونية العامة :

يسمح القانون التعاونى أيضا للجمعيات التعاونية والجمعيات التعاونية المشتركة أن تكون جمعيات تعاونية عامة ، والغرض من انشائها تحسين حالة أعضائها اقتصاديا واجتماعيا بالسير على المبادىء التعاونية طبقا لأحكام قانون التعاون .

ونظرا لما تهدف اليه الحركة التعاونية من رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى لمجموع أفراد الشعب ، متبعة فى ذلك الوسائل الشريفة التى تبعد بها عن الاستغلال والانتهازية فقد منحها المشرع فى مصر بعض المزايا نجملها[٢٧] فيما يلى :

١ ــ تعفى الجمعيات التعاونية من جميع الرسوم النسبية وغيرها مما يستحق على العقود المتعلقة بتأسيسها أو بتعديل نظامها ، كما أن التصديق على الامضاءات والنشر الخاصين بالعقود المذكورة يكونان بلا مقابل .

٢ ــ تعفى من رسوم التسجيل التى يقع عبء أدائها عليها فى عقود الملكية والرهن والعقود الخاصة بالحقوق العينية العقارية الأخرى وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات .

٣ ــ تعفى من كافة رسوم الدمغة المفروضة حاليا والتى تفرض مستقبلا على جميع العقود والمحررات والأوراق والمطبوعات والسجلات وغيرها .

---

(٢٧) يرجع الى قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٢٨ لسنة ١٩٥٨ .

٤ ــ تعفى من كافة الضرائب المفروضة حاليا والتى تفرض مستقبلا على الأرباح التجارية والصناعية .

٥ ــ تعفى من تقديم التأمين المؤقت الذى يشترط دفعه مقدما للدخول فى المناقصات التى تطرحها الحكومة والسلطات المحلية بشرط أن تكون التوريدات المطلوبة داخلة فى دائرة أعمالها .

٦ ــ تعفى الجمعيات التعاونية الزراعية من الرسوم الجمركية المفروضة على ماتستورده من جرارات لازمة لنشاطها والآلات الزراعية اللازمة كذلك لنشاطها على أن يصدر بتحديدها قرار من وزير المالية وبالاتفاق مع وزير الشئون الاجتماعية والعمل .

٧ ــ تمنح تنزيلا قدره ٢٥٪ من أجور نقل العدد والآلات المذكورة آنفا على السكك الحديدية التابعة للحكومة .

٨ ــ يكون لها الحق فى تخفيض رسوم التحليل فى المعامل الكيماوية للحكومة وغير ذلك من الخدمات التى تؤديها الحكومة ويحدد مقدار التخفيض ونوع الخدمات بقرار من الوزير المختص .

٩ ــ تمنح تخفيضا قدره ٥٪ على الأقل من أثمان البذور والأسمدة وغير ذلك من السلع التى تشتريها من مصالح الحكومة أو من بنك التسليف الزراعى والتعاونى لمنفعة أعضائها شخصيا .

١٠ ــ يجوز أن تمنح اعانات من الحكومة أو مجالس المديريات أو المجالس البلدية لما تقوم به من الخدمات الاجتماعية فى منطقة أعمالها .

١١ ــ تعفى جميع المحررات وعقود المقاولة والرهن والحلول

والتنازل والشطب وقوائم القيد وتجديداتها والشهادات العقارية والاطلاعات بجميع أنواعها المتعلقة بالقروض التى تقدمها البنوك والشركات والهيئات للجمعيات التعاونية لبناء المساكن من جميع الرسوم النسبية المقررة على التوثيق والاشهار والتسجيل وتخضع عقود البيع والرهن التى تصدر من الجمعيات التعاونية لبناء المساكن لأعضائها بشأن الأرض والمبانى لرسم شامل قدره خمسة جنيهات مهما كانت قيمة المسكن وذلك مقابل جميع ما يتعلق بعمليات التسجيل من شهر وتوثيق وغيرها .

٩ ــ المشروعات العامة :

تعريفها :

لم يعرف المشرع فى جمهورية مصر العربية المشروع العام ولكنه أورد فى المذكرة الايضاحية للقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ باصدار قانون المؤسسات العامة ، ضوابط لتعريف نوعين من أنواع المشروعات العامة وهى المؤسسة العامة والهيئة العامة ، فذكر أن المؤسسات العامة فى الغالب مرافق عامة تجارية أو زراعية أو صناعية أو مالية مما كان يدخل أصلا فى النشاط الخاص ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها عن طريق المؤسسات العامة التى تمارس هذا النشاط أساسا بواسطة ما تنشئه أو تساهم فيه من شركات مساهمة أو منشآت أو جمعيات تعاونية .

فى حين أن الهيئات العامة فى الأغلب الأعم مصالح عامة حكومية منحها المشرع الشخصية الاعتبارية للخروج بالمرفق عن الروتين الحكومى.

ويرى وليم أ. روبسون William A. Robson (٢٨) فى كتابه عن الصناعة المؤممة والملكية العامة أن المؤسسة العامة The Public Corporation تعتبر فى نطاق المنشآت الحكومية ، ومن أهم المبتكرات الحديثة فى القرن العشرين ، وهى توجد فى شكل أو فى آخر فى كثير من الدول المختلفة فى شتى أنحاء العالم .

وهناك من الباحثين(٢٩) من يعرف المؤسسة العامة ، بأنها مشروع اقتصادى عام ، له شخصية معنوية ، تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن الادارة التقليدية للجهاز الحكومى ، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع .

---

(٢٨) Nationalized Industry and Public Ownership, By : William A. Robson-George Allen and Urwin Ltd., 1960, p. 28.

(٢٩) اتى بهذا التعريف الاستاذ الدكتور عبد السلام بدوى ، فى مؤلفه عن « الرقابة على المؤسسات العامة » .. الناشر مكتبة الانجلو المصرية عام ١٩٦٥ صفحة ١٥ .

وقد أورد المؤلف عديدا من التعريفات لكثير من الباحثين — نرجو الرجوع اليها فى صفحات ١٤ وما بعدها — منها مثلا تعريف بروفسور « فريدمان » ان المؤسسة العامة تتميز بانها منظمة عامة ذات شخصية مستقلة ، تنشئها الدولة وتتملكها بدون وجود مساهمين آخرين ، ومسئولة امام السلطة التشريعية عن طريق الوزير المختص ، وتدار عن طريق مجلس ادارة تعينه السلطة التنفيذية ، ولها حسابات مستقلة تسير وفقا لاساليب المشروعات الخاصة ، غير أنها تخضع للمحاسبة العامة — يرجع الى :

R. Ke'f Cohen, Nationalization in Britain. The End of a Dogma Second Edition, Macmillan and Co, Ltd., London, 1961, p. 308.

النظام القانونى للمشروعات العامة :

قســم المشرع المصرى النظام القــانونى للمشروعات العــامة الى طوائف أربع بصفة[٣٠] أساسية وهى :

(أ) نظام المؤسسات العامة :

وهى المشروعات الاقتصادية التى تمارس نشاطا اقتصاديا سواء أكان تجاريا أو ماليا .. الخ . وتمنح الشخصية المعنوية ، وهذه يحكمها القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ الذى استهدف تحديد وضــعها القانونى بالنســبة للدولة ومدى اشراف الدولة عليها ومصادر تمويلها وكيفية اعداد ميزانيتها وبيان الجهة التى تتحمل عجز مواردها والتى يكون لها الفائض .. الخ . وقد روعى فى كل ذلك أن تسير المؤسسات العامة على قدر الامكان طبقا للأوضاع المقررة فى القانون التجارى .

(ب) الهيئات العامة :

وهى مشروعات ادارية ، الأصل أنها لا تمارس وظائف ذات طبيعــة اقتصادية ولكن تمارسها على سبيل الاستثناء وحينئــذ لا يكون الغرض من المشروع تحقيق ربح كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات العامة ولكن يكون الغرض منه تقديم خدمة للمواطنين بغض النظر عن التكلفة ويحكمها القــانون رقم ٦١ سنة ١٩٦٣ وقد نظمها على نحو مشابه للمؤسسات العامة ولكن مع مراعاة أن الهيئات العامة تدير أصــلا مشروعات ادارية

---

(٣٠) يرجع الى البحث الخاص بالتنظيم الادارى للمشروعات العامة ــ مجلة العلوم الادارية السنة السادســة .. العدد الثانى ديسمبر سنة ١٩٦٤ ــ صفحة ٣٢٨ ومــا بعدها .

لا مشروعات اقتصادية فبسط عليها هيمنة شديدة من جانب الدولة وجعل نشاطها يدور بصفة أساسية فى نطاق القانون العام لا فى نطاق القانون الخاص كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات العامة .

(ج) شركات القطاع العام :

وهى شركات تشكل وتدار على النمط المقرر فى القانون التجارى فيما عدا ما يرد به نص خاص مثل الأحكام التشريعية التى تنقل سلطة الجمعية العمومية للمساهمين الى ممثلى السلطة العامة ومثل لائحة العاملين بالشركات .. الخ .

(د) الجمعيات التعاونية :

وتدير مشروعات عامة تعاونية تخضع للأحكام الواردة فى التشريعات المقررة فى هذا الشأن .

القطاعات الاقتصادية التى تتولاها المشروعات العامة :

حدد ميثاق العمل الوطنى القطاعات التى تتولاها المشروعات العامة على الوجه التالى :

(ا) فى مجال الانتاج عموما :

يجب أن تكون الهياكل الرئيسية لعملية الانتاج بالسكك الحديدية والطرق والموانى والمطارات وطاقات القوى المحركة والسدود ووسائل النقل البحرى والبرى والجوى وغيرها من المرافق العامة فى نطاق الملكية العامة للشعب .

(ب) فى مجال الصناعة :

يجب أن تكون الصناعات الثقيلة والمتوسطة والصناعات التعدينية فى غالبيتها داخلة فى اطار الملكية العامة للشــعب • واذا كان من الممكن أن يسمح بالملكية الخاصة فى هذا المجال فان هذه الملكية الخاصة يجب أن تكون تحت سيطرة القطاع العام المملوك للشعب وفى ظله •

يجب أن تظل الصناعات الخفيفة بمنأى دائمــا عن الاحتكار واذا كانت الملكية الخاصة مسموح بها فى مجالها ، فان القطاع العــام يجب أن يحتفظ بدوره فيها يمكنه من التوجيه لصالح الشعب •

(جـ) فى مجال التجارة :

يجب أن تكون التجارة الخارجية تحت الاشراف الكامل للشــعب وفى هذا المجال فان تجارة الاستيراد يجب أن تكون كلها فى اطار القطاع العــام وان كان من واجب رأس المــال الخاص أن يشــارك فى تجارة الصادرات وفى هذا المجال فان القطاع العام لابد أن تكون له الغالبيــة فى تجارة هذه الصادرات منعا لاحتمالات التلاعب ، واذا جاز تحــديد نسب فى هذا النطاق فان القطاع العام لابد له أن يتحمل عبء ثلاثة أرباع الصادرات مشجعا للقطاع الخاص على تحمل مسئولية الجزء الباقى منها•

يجب أن يكون للقطاع العــام دور فى التجارة الداخلية ، ولابــد للقطاع العام على مدى السنوات القــادمة وهى المدة المتبقية من الخطــة الأولى للتنمية الشاملة من أجل مضاعفة الدخل فى عشر سنوات[31] أن

---

(٣١) اقر المؤتمر الوطنى للقوى الشــعبية فى مايو سنة ١٩٦٢ ، الأهداف العامة لميثاق العمل الوطنى ، ويجوز اعادة النظر فى الميثاق كليا=

يتحمل مسئولية ربع التجارة الداخلية على الأقل منعا للاحتكار ليفسح مجالاً واسعا فى ميدان التجارة الداخلية للنشاط الخاص والتعاونى على أن يكون مفهوما بالطبع أن التجارة الداخلية خدمة وتوزيع مقابل ربح معتدل لا يصل الى حد الاستغلال تحت أى ظرف من الظروف •

(د) فى مجال المال :

يجب أن تكون المصارف فى اطار الملكية العامة وان شركات التأمين يجب أن تكون فى نفس اطار الملكية العامة صيانة لجزء كبير من المدخرات الوطنية وضمانا لحسن توجيهها والحفاظ عليها •

مزايا المشروعات العامة :

١ ــ الى جوار الأهداف العامة التى ترمى اليها الدولة فى التوسع فى المشروعات العامة وهى : تنمية الاقتصاد القومى ورفع مستوى المعيشة وتقريب الفوارق بين الطبقات ومنع الاحتكار والاستغلال وسيطرة رأس المال ، فانه توجد أهداف مباشرة تختلف باختلاف القطاعات الاقتصادية مثلا فى بعض المشروعات ذات الأهمية الحيوية لا ترمى الدولة الى الربح بل أحيانا تحقق خسارة اذ أن هدفها الأساسى هو توفير الخدمات الى الشعب كالسكك الحديدية ومؤسسات النقل العام أو الاذاعة • وفى بعض الأحيان يكون القصد من الالتجاء الى

= او جزئيا بواسطة مؤتمر آخر للقوى الشعبية ، وقد اقر المؤتمر القومى العام الثانى فى دور انعقاده الأول فى ٢٣ يوليو ١٩٧١ برنامج العمل الوطنى المقدم من السيد الرئيس محمد انور السادات ، واعتبر هذا البرنامج وثيقة من وثائق العمل الوطنى التى تضم الى الميثاق وبيان ٣٠ مارس .

المشروع العام المتحرر من الروتين الحكومى كالهيئة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية والمؤسسات العامة للسينما والاذاعة والتليفزيون • وأحيانا يكون من أغراض المشروع العام تحقيق الربح وزيادة حجم النقد فى الدولة مثل المشروعات العامة التى تتولى قطاع السياحة والفنادق •

٢ ــ فى بعض الأحيان ترمى المشروعات العامة الى الحد من الروح الاستغلالية لدى القطاع الخاص ، فقد عهد الميثاق الى القطاع العام بتولى ربع التجارة الداخلية مع ترك الباقى للقطاع الخاص والتعاونى ، ولا شك أن تدخل المشروعات العامة فى هذا القطاع سيؤدى الى منافسة القطاع الثانى مما يدفعه الى التخلى عن الروح الأنانية الاستغلالية •

٣ ــ تهدف المشروعات العامة فى كثير من الأحيان الى خلق فرص عمل جديدة لامتصاص القدر الزائد عن الحاجة من العمال الزراعيين وتحويلهم الى قطاع الصناعة كما وتستهدف المشروعات العامة فى أحيان أخرى الدخول فى ميادين يحجم عنها القطاع الخاص اما لحداثتها أو لأنها لا تحقق ربحا سريعا أو تجاوز امكانياته ومثل ذلك الصناعات الثقيلة والتعدينية •

٤ ــ المفروض أن تتنافس المشروعات العامة التى تمارس نشاطا من نوع واحد فيما بينها ، فمثلا شركات المقاولات والانشاءات لها جميعا أن تتقدم بعطاءاتها فى المناقصات والمزايدات ، ويرسى العطاء على الشركة صاحبة أفضل عرض • وكذلك فان شركات التعمير قد تتنافس فيما بينها فيما تمنح من مزايا وشروط للمتعاقدين معها •

وقد أوجد القانون وسيلة لتحقيق وسيلة التعاون والتنسيق بين المشروعات العامة التى تمارس نشاطا من نوع واحد بأن أنشأ مؤسسات

عــامة نوعية كل منهــا تشرف على الشركات والمشروعات التى تمــارس ذات[٣٢] النشــاط .

٥ ــ كفلت القوانين التى أدت الى توســع القطاع العــام للقوى العاملة حقوقا ومزايا جديدة لم يكن من المستطاع الحصول عليها فى ظل النظام الرأســمالى السابق ومن أهمها أنها أوجبت أن يكون أربعة من العاملين فى كل مشروع أعضــاء فى مجلس ادارته الذى لا يزيد[٣٣] عن تسعة ، فضلا عن حق العاملين فى كل مشروع فى الحصول على ٢٥٪[٣٤] من أرباحه سنويا منها جزء يوزع نقدا والباقى فى شكل خدمات تؤدى لهم . ولا شك أن مســاهمة العاملين فى الشركات فى مختلف المشروعات العامة فى عضوية مجالس ادارتها قد حقق مبدأ الادارة الذاتية للمشروعات العامة تمشيا مع مبدأ ديمقراطية الادارة وجماعية القيادة ، ولا شــك أن لهذا بواعث اقتصادية أيضا لأن اشراك العــاملين فى ادارة المشروعــات باعتبارها ملكا للأمة يجعلهم يشعرون بأنهم يديرون فعلا مشروعا يملكونه ويحصلون على جزء من أرباحه مما يزيد حوافز الانتاج لديهم .

٦ ــ المشروعات العامة المتجانسة والتى تتخــذ شكل شركات أو منشآت تتبع مؤسسة عامة واحدة ، وينبغى أن يتــولى مجلس ادارة المؤسسة والهيئات العامة التى تباشر أعمالا تدخل فى مجــال اختصــاص وزارة واحدة تخضع لاشراف الوزير المختص الذى يقوم بالتنسيق بينها .

---

(٣٢) القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ بشأن المؤسسات العامة .

(٣٣) يرجع الى القانو رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ ــ والى القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤ .

(٣٤) يرجع الى القانون رقم ٩ لسنة ١٩٦٠ .

ولا يوجد ما يمنع من أن تنشأ علاقات ومعاملات بين مختلف المشروعات ولو كانت تتبع جهات متعددة .

٧ ــ يمكن دائما للمشروعات العامة أن تستعين أو تتعــاقد مع شركات ومنشــآت القطاع الخاص مع ملاحظة أن هنــاك مجالات معينة يحتكرها القطاع العام وفقا لميثاق العمل الوطنى ومختلف قوانين الدولة.

٨ ــ تخضع المشروعات العــامة لرقــابة الدولة ممثلة فى ديوان المحاسبات ، فضلا عن أنه قد أجيز للمؤسسات العــامة أن تعين مراقبــا أو أكثر للحسابات من الأشخاص الطبيعيين الذين تتوافر فيهم الشروط المبنية بالقانون الخاص بالمراجعين والمحاسبين ، وديوان المحاسبات هــو الجهاز الذى يتولى مراقبة حسابات الدولة أيضــا ، وله حق الاعتراض على ما يكتشفه من مخالفات ماليــة ، وحق طلب محاكمة المســئولين عن هــذه المخالفات .

ولهذه المراقبة أثر كبير فى دقة وانتظام سير أعمال المشروعات العامة.

٩ ــ كل مشروع من المشروعات العــامة له حســاباته المســتقلة وميزانيته المستقلة ، فاذا كانت الشركات مثلا تتبع كل مجموعة متجانسة منها مؤسسة عــامة واحدة الا أن لكل من هــذه الشركات ميزانياتهــا وحساباتها مستقلة عن حسابات المؤسسة وميزانيتها ، وهــذه الطريقــة تمكن من الحصول على صورة واضحة عن مدى نجــاح كل مشروع ، الى جانب الحصول على صورة اجمالية عامة عن ميزانيات وحســابات المؤسسات العامة وتقارير مكاتب المتابعة .

مشكلات المشروعات العامة :

المؤسسات العـامة فى مصر قـد تطورت من مؤسسـات عـامة للتنمية[٣٥] هدفها تنمية أكثر من قطاع اقتصادى الى مؤسسات نوعيـة متخصصة تعمل فى ظل نظام اقتصادى يأخذ بأسلوب التخطيط الشامل ، هدفه مضاعفة الدخل القومى كل عشر سنوات • غير أن المؤسسات العامة قد قابلتها بعض المشكلات فى الفترة السابقة ، وهى مشـكلات تصاحب غالبا فترة التنمية ومن هذه المشكلات ما يأتى :

١ ــ لم تتطور المنظمات الاقتصادية بعد تطورا كاملا يتيح لها أن تعمل وفق نظام اقتصادى مخطط سواء من ناحية تكوينها أو ادارتها أو علاقتها بالأجهزة المركزية المختلفـة ــ أو بالوحـدات الاقتصـادية ، فالتشريع وهو الأساس الذى تقوم عليه كافة العلاقات الاقتصادية ، لم يحدد على نحو دقيق أو مفصل معنى المؤسسة والدور الذى تقوم به ، والعلاقة التى تربطها بالأجهزة المركزية والوحدات التابعة لها كذلك لم يتوحد الشكل القانونى للمشروعات التى تشرف عليها المؤسسات ودورها فى النشاط الاقتصادى •

ولقد ترتب على عدم وضوح التشريع المنشىء للمؤسسات العـامة وجود بعض الثغرات القانونية والتنظيمية والادارية فى علاقة المؤسسة مع غيرها من الأجهزة التى تتعامل معها أو تلك التى تراقب أداءها •

---

(٣٥) يرجع الى « الرقابة على المؤسسات العامة » تاليف الدكتور عبد السلام بدوى ــ الناشر : مكتبة الانجلو المصرية عام ١٩٦٥ ــ صفحة ٥٢١ ومـا بعدها .

ففى علاقة المؤسسة بالأجهزة المركزية لم يتضح على نحو مفصل دور جهاز التخطيط أو المؤسسات فى اعداد الخطة ، ويتطلب الأمر وضع جداول انتاجية ومالية مفصلة تحدد دور المشروعات فى تنفيذ الأهداف الكمية . كذلك فان جهاز التخطيط لا يقوم بمتابعة الخطة على النحو المتبع فى النظم الاشتراكية .

٢ ــ لم يطور الجهاز المصرفى بعد ليساهم فى وضع الخطة بحيث يكون مسئولا عن اعداد الجداول المالية ، ومراقبة تنفيذ المؤسسات للخطة بمراجعة مخصصات الأجور والمواد الخام وكميات الانتاج التى استهدفتها الخطة .

٣ ــ لم يتحدد بشكل واضح علاقة المؤسسات الانتاجية بأجهزة التجارة .

٤ ــ نشأت مشكلة تعدد الأجهزة التى تراقب نشاط المؤسسات العامة مما أدى الى الازدواج والتدخل فى اختصاصات هذه الأجهزة .

الفصل الرابع

الاصلاح الاقتصادى فى مصر والأشكال القانونية للمشروع

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه نتيجة للمتغيرات العالمية والتى تؤثر على اقتصاديات المجتمعات الدولية بصفة عامة ، والمصرية بصفة خاصة ، فان مصر اهتمت بالاصلاح الاقتصادى الذى يستهدف التنمية الشاملة للمجتمع بأسره ، ومن بين الجهود التى بذلتها الدولة اصدارها للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العام(*) •

ويقصد بهذا القطاع الشركات القابضة والشركات التابعة لها الخاضعة لأحكام هذا القانون ، وتتخذ هذه الشركات بنوعيها شكل شركات المساهمة ، ويسرى عليها فيما لم يرد بشأنه نص خاص فى هذا القانون وبما لا يتعارض مع أحكامه نصوص قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ • ولا تسرى أحكام قانون هيئات القطاع العام وشركاته الصادر بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ على الشركات المشار اليها •

وتحل الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام الخاضعة لأحكام القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ المشار اليه ، كما تحل الشركات التابعة محل الشركات التى تشرف عليها هذه الهيئات وذلك اعتبارا من تاريخ العمل بهذا القانون ودون حاجة الى أى اجراء آخر •

(*) الجريدة الرسمية ـ العدد رقم ٢٤ مكرر فى ١٩٩١/٦/١٩ •

وتنتقل الى الشركات القابضة والشركات التابعة لها بحسب الأحوال كافة ما لهيئات القطاع العام وشركاته الملغـاة من حقوق بما فيها حقوق الانتفاع والايجار ، كما تتحمل جميع التزاماتها وتسـأل مسئولية كاملة عنهـا .

وتشكل مجالس ادارة الشركات القابضة والشركات التابعة وفـق أحكام القانون خلال ستة أشهر من تاريخ العمل به .

ويتولى رؤساء وأعضاء مجالس الادارة الحاليون لكل من هيئـات القطاع العام وشركاته بحسب الأحـوال ادارة الشركات المذكورة وذلك حتى يتم تشكيل مجالس الادارة الجديدة لهـا .

وينقل العاملون بكل من هيئات القطاع العام وشركاته الموجودون بالخدمة فى تاريخ العمل بهذا القانون الى الشركات القابضة أو الشركات التابعة لهـا بذات أوضاعهم الوظيفيـة وأجورهم وبدلاتهم واجـازاتهم ومزاياهم النقـدية والعينية والتعويضات .

وتستمر معاملة هؤلاء العاملين بجميع الأنظمة والقواعد التى تنظم شئونهم الوظيفية وذلك الى أن تصدر لوائح أنظمة العـاملين بالشركات المنقولين اليها طبقا لأحكام القانون المرافق خلال سنة من التاريخ المذكور.

وقد نص القانون فى بابه الأول على أن يصـدر بتأسيس الشركة القابضة قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير المختص، ويكون رأسمالها مملوكا بالكامل للدولة أو للأشخاص الاعتبارية العامة، وتثبت لها الشخصية الاعتبارية من تاريخ قيدها فى السجل التجارى .

وتأخذ الشركة القابضة شكل شركة المساهمة ، وتعتبر من أشخاص القانون الخاص ويحدد القرار الصادر اسمها ومركزها الرئيسى ومدتهـا والغرض الذى أنشئت من أجله ورأس مالها .

وينشر القرار الصادر بتأسيس الشركة مع نظامها الأساسى على نفقتها فى الوقائع المصرية وتقيد الشركة فى السجل التجارى .

تتولى الشركة القابضة من خـلال الشركات التابعة لهـا استثمار أموالها ، كما يكون لها عند الاقتضاء أن تقوم بالاستثمار بنفسها .

وتتولى الشركة القابضة فى مجال نشاطها ومن خلال الشركات التابعة لها المشاركة فى تنمية الاقتصاد القومى فى اطار السياسة العامة للدولة .

وللشركة أيضا فى سبيل تحقيق أغراضها القيام بالأعمال الآتية :

١ ــ تأسيس شركات مساهمة بمفردها أو بالاشتراك مع الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد .

٢ ــ شراء أسـهم شركات المسـاهمة أو بيعها أو المسـاهمة فى رأسمالها .

٣ ــ تكوين وادارة محفظة الأوراق المـالية للشركة بما تتضمنه من أسهم وصكوك تمويل وسندات وأية أدوات أو أصول مالية أخرى .

٤ ــ اجراء جميع التصرفات التى من شأنها أن تسـاعد فى تحقيق كل أو بعض أغراضها .

مجلس الادارة :

يتولى ادارة الشركة القابضة مجلس ادارة يصدر بتشكيله قرار من الجمعية العامة بناء على اقتراح رئيسها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويتكون من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد على أحد عشر ، ويشكل على الوجه الآتى :

١ ــ رئيس متفرغ للادارة •

٢ ــ عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة يختارون من ذوى الخبرة فى النواحى الاقتصادية والمالية والفنية والقانونية وادارة الأعمال •

٣ ــ ممثل من الاتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس ادارة الاتحاد • ولا يعتبر رئيس وأعضاء مجلس الادارة من العاملين بالشركة•

ويحدد القرار الصادر بتشكيل المجلس الأعضاء المتفرغين للادارة ، وما يتقاضاه رئيس مجلس الادارة والأعضاء المتفرغون من رواتب مقطوعة، كما يحدد هذا القرار مكافأة العضوية وبدل حضور الجلسات الذى يتقاضاه كل من رئيس وأعضاء المجلس ، ويحدد النظام الأساسى للشركة المكافأة السنوية التى يستحقونها بمراعاة نص المادة (٣٤)(*) من هذا القانون •

لا يجوز أن يكون رئيسا أو عضوا بمجلس ادارة الشركة من حكم

(*) تنص هذه المادة على ان الارباح الصافية هى الارباح عن حصة الشركة فى ارباح الشركات التابعة وذلك بعد خصم جميع المصروفات والاهلاكات اللازمة .

عليه بعقوبة جنـاية ، أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمـة مخلة بالشرف أو الأمانة أو تفالس أو بعقوبة من العقوبات المنصوص عليها فى المـواد ٤٩ ، ٥٠ ، ٥١(*) من هذا القانون .

يجوز عزل رئيس وأعضـاء مجلس ادارة الشركة كلهم أو بعضهم أثناء مدة العضوية بقرار مسبب من الجمعية العامة وذلك طبقا للاجراءات المنصوص عليها فى المـادة ٢٩ من هذا القانون اذا كان من شأن استمرارهم الاضرار بمصلحة الشركة .

كما لا يجوز تجديد تعيين رئيس وأعضاء مجلس ادارة الشركة اذا لم تحقق الشركة الأهداف المحددة لها خلال مدة العضوية .

ولمجلس ادارة الشركة مباشرة كل السلطات اللازمة لتصريف أمور الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذى أنشئت من أجله ، وذلك فيما عـدا ما تختص به الجمعية العـامة للشركة ، ولمجلس الادارة فى سبيل ذلك على الأخص ما يأتى :

١ ــ وضع السياسات العامة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها .

٢ ــ ادارة محفظة الأوراق المـالية للشركة بيعا وشراء بما تتضمنه من أسهم وصكوك تمويل وسندات وأية أدوات وأصول مالية أخرى .

٣ ــ اقتراح تأسيس شركات مساهمة تؤسسها الشركة بمفردهـا أو بالاشتراك مع الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد .

(*) تختص هذه المـواد بما ينبغى أن يتضـمنه العقد الابتـدائى والنظام الأساسى وانه ينبغى على الوزير المختص التـأكد من استيفاء كافة البيانات قبل اصدار القرار .

٤ ــ شراء أسهم الشركات المساهمة أو بيعها أو المساهمة فى رأس مالهـا .

٥ ــ القيـام بكافة الأعمال اللازمة لتصحيح الهياكل التمويليـة ومسار الشركات المتعثرة التابعة لهـا وتعظيم ربحية هـذه الشركات ، وترشـيد التكلفة .

٦ ــ اقرار مشروع الميزانية والحسابات الختامية تمهيـدا لعرضها على الجمعية العامة للشركة .

٧ ــ وضع معايير الأداء وتقييمها وفحص التقارير التى تقـدم عن سير العمل بالشركة .

٨ ــ اعتماد الهيكل التنظيمى للشركة ووضع اللوائح الداخليـة المتعلقة بالنواحى المـالية والادارية والفنية وغيرها .

٩ ــ ما يرى رئيس الجمعية العامة أو رئيس مجلس الادارة عرضه على المجلس .

يجتمع مجلس الادارة مرة على الأقل كل شهر بدعوة من رئيسه ، وفى حالة غيابه ينتدب رئيس الجمعية العامة من بين أعضاء المجلس من يرأس الاجتمـاع .

ولا يكون انعقاد المجلس صحيحا الا بحضور أغلبية الأعضـاء ، وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين ، وعند التساوى يرجح الجانب الذى منه الرئيس .

وللمجلس أن يدعو لحضور اجتماعاته من يرى الاستعانة بهم من ذوى الخبرة من العاملين بالشركة أو غيرهم دون أن يكون لهم صوت معدود فيما يتخذه المجلس من قرارات .

ويجوز للمجلس أن يشكل من بين أعضائه لجنة أو لجانا يعهد اليها ببعض اختصاصاته ، كما يجوز له أن يعهد الى رئيس مجلس الادارة أو أحد المديرين ببعض اختصاصاته ، وللمجلس أن يفوض أحد أعضائه أو أحد المديرين فى القيام بمهمة محددة على أن يعرض على المجلس تقريرا بما قام به من أعمال .

يمثل رئيس مجلس الادارة الشركة أمام القضاء وفى صلاتها بالغير ويختص بما يأتى :

١ — تنفيذ قرارات مجلس الادارة .

٢ — ادارة الشركة وتصريف شئونها .

ويباشر رئيس مجلس الادارة الاختصاصات المقررة فى القوانين واللوائح لعضو مجلس الادارة المنتدب ويقوم بواجباته ، وله أن يفوض واحدا أو أكثر من أعضاء مجلس الادارة فى بعض اختصاصاته .

الجمعية العامة :

تتكون الجمعية العامة للشركة على النحو التالى :

١ — الوزير المختص رئيسا .

٢ — أعضاء من ذوى الخبرة فى مجال الأنشطة التى تقوم بها

الشركات التابعة للشركة القابضة لا يقل عددهم عن اثنى عشر ولا يزيد على أربعة عشر من بينهم ممثل واحد على الأقل يرشحه الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ، يصدر باختيارهم قرار من رئيس مجلس الوزراء ، ويحدد القرار ما يتقاضونه من بدل الحضور وفقا للقواعد التى تحددها اللائحة التنفيذية •

ويحضر اجتماعات الجمعية العامة رئيس وأعضاء مجلس ادارة الشركة ومراقبو الحسابات بالجهاز المركزى للمحاسبات دون أن يكون لهم صوت معدود •

وتصدر قرارات الجمعية العامة بأغلبية أصوات الحاضرين فيما عدا الأحوال التى تتطلب فيها اللائحة التنفيذية أو النظام الأساسى للشركة أغلبية خاصة •

وتبين اللائحة التنفيذية شروط صحة انعقاد الجمعية العامة ، ونظام التصويت على المسائل المعروضة عليها بحسب ما اذا كانت الجمعية العامة منعقدة فى اجتماع عادى أو غير عادى •

مع مراعاة أحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية والنظام الأساسى للشركة تختص الجمعية العامة العادية بما يأتى :

(أ) التصديق على تقرير مجلس الادارة عن نشاط الشركة والنظر فى اخلاء المجلس من المسئولية عن الفترة المقدم عنها التقرير •

(ب) التصديق على الميزانية والحسابات الختامية للشركة •

(جـ) الموافقة على استمرار رئيس وأعضاء مجلس الادارة لمدة

تالية أو عزلهم ، ويكون التصويت على ذلك بطريق الاقتراع السرى .

(د) الموافقة على توزيع الأرباح .

(هـ) كل ما يرى رئيس الجمعية العامة أو مجلس الادارة عرضه عليها .

ولا يجوز التصرف بالبيع فى أصل من خطوط الانتاج الرئيسية الا بعد موافقة الجمعية العامة وطبقا للقواعد التى تحددها اللائحة التنفيذية .

اللائحة التنفيذية

لقانون شركات قطاع الأعمال العام

وفيما يتعلق باللائحة التنفيذية لقانون شركات قطاع الأعمال العام فانها تنص فيما يتعلق بتأسيس الشركة القابضة على ما يأتى :

تاسيس الشركات القابضة :

١ ــ تؤسس الشركة القابضة من شخص اعتبارى عام واحد أو أكثر .

٢ ــ يكون للشركة رأس مال مصدر ، ويجوز أن يحدد النظام رأس مال مرخص به يجاوز رأس المال المصدر .

ويجب ألا يقل رأس المال المصدر للشركة عن عشرين مليونا من الجنيهات وألا يقل المدفوع منه عند التأسيس عن ٥٠٪ ، ولا يسرى ذلك

على الشركات التى حلت محل هيئات القطاع العام التى كانت خاضعة للقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ •

ويتم تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب المغلق •

٣ ـ يقسم رأس مال الشركة الى أسهم متساوية القيمة ولا يجوز تداول هذه الأسهم الا فيما بين الأشخاص الاعتبارية العامة •

ويحدد النظام الأساسى القيمة الأسمية لكل سهم بما لا يقل عن مائة جنيه ولا يزيد على ألف جنيه •

٤ ـ يقدم المؤسسون طلب التأسيس الى الوزير مبينا به اسم الشركة ومدتها والغرض من انشائها وقيمة رأس المال اللازم لتحقيق هذا الغرض وطريقة أدائه ، ويرفق بالطلب المستندات الآتية :

(أ) العقد الابتدائى بالنسبة للشركات التى يشترك فى تأسيسها أكثر من شخص اعتبارى عام •

(ب) مشروع النظام الأساسى للشركة •

ويجب أن يكون كل من العقد الابتدائى ومشروع النظام الأساسى مطابقا للنموذج الذى يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء •

(ج) شهادة من مصلحة السجل التجارى تفيد عدم التباس الاسم التجارى للشركة مع غيرها من الشركات •

(د) شهادة من أحد البنوك المعتمدة تفيد تمام الاكتتاب فى جميع

أسهم الشركة وأن النسبة الواجب سدادها من قيمة الأسهم قد تم أداؤها بالكامل وأن هذه القيمة قد وضعت لحساب الشركة الى أن يتم قيدها بالسجل التجارى .

(هـ) اقرار من السلطات المختصة فى الأشخاص الاعتبارية العامة المشتركة فى التأسيس بالموافقة على الاشتراك فى التأسيس وقيمة مساهمتها فى رأس مال الشركة .

٥ — يتولى الوزير متابعة واستيفاء اجراءات ومستندات تأسيس الشركة وبوجه خاص :

(أ) مراجعة مشروع النظام الأساسى والعقد الابتدائى ان وجد .

(ب) اتخاذ اجراءات التحقق من أن الحصص العينية فى حالة وجودها قد قدرت تقديرا صحيحا .

٦ — يصدر بتأسيس الشركة قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير .

وينشر النظام الأساسى للشركة على نفقتها فى الوقائع المصرية وتقيد فى السجل التجارى .

٧ — جميع العقود والأوراق الصادرة عن الشركة والموجهة الى الغير كالمكاتبات والفواتير والاعلانات والمطبوعات يجب أن تحمل اسم الشركة وعنوانها مسبوقا أو مردفا بعبارة « شركة مساهمة قابضة مصرية ش. م. ق. م » وذلك بحروف واضحة مقروءة مع بيان مركز الشركة الرئيسى ورأس المال المصدر .

ويسرى ما تقدم على اللافتات التى توضع للاعلان عن الشركة بمقرها الرئيسى أو بفروعها أو بأى مكان آخر •

مجلس ادارة الشركة القابضـــة :

وفيما يتعلق بمجلس ادارة الشركة القابضـــة فان اللائحة تنص على ما يلى :

١ ــ يعرض رئيس الجمعية العامة للشركة على الجمعية الترشيحات لاختيار رئيس مجلس الادارة والأعضاء من ذوى الخبرة ، ويراعى بقدر الامكان أن يكون من بينهم أحد العاملين بوزارة المـــالية •

ويرفق بالترشيح بيان مختصر عن الخبرة والسيرة الذاتية لكل مرشح والانجازات التى حققها فى أعماله السابقة وما كان يتقاضاه مقابل قيـــامه بهـــذه الأعمال •

وتصدر الجمعية العامة للشركة قرارها بتشكيل مجلس الادارة على ألا يقل عن سبعة ولا يزيد على أحد عشر بما فيهم ممثل الاتحاد العـــام لنقابات عمـــال مصر •

ويجب ارسال صورة من أخطار الدعوة للجمعية العامة قبل موعـــد انعقادها بأسبوع على الأقل الى الاتحاد العام لنقابات عمال مصر لاختيار ممثل الاتحاد فى مجلس الادارة •

وتكون مدة مجلس الادارة ثلاث سنوات ، ويجوز تجديد عضوية رئيس وأعضاء مجلس الادارة الذين انتهت عضويتهم كلهم أو بعضهم لمدة أو لمدد أخرى بناء على اقتراح رئيس الجمعية العـــامة • ويرفق باقتراح

التجديد بيان مختصر بالانجازات التى حققها المجلس أو الأعضاء المطلوب تجديد مدة عضويتهم ومبررات التجديد .

٢ — يجوز لمجلس ادارة الشركة القابضة دعوة رئيس مجلس ادارة أية شركة تابعة أو عضو مجلس ادارتها المنتدب لحضور اجتماعات مجلس ادارة الشركة القابضة عند نظر الموضوعات المتعلقة بالشركة التابعة وذلك لابداء ما يراه من ملاحظات ، أو آراء أو لتقديم ما يطلب منه من ايضاحات أو بيانات وله الاشتراك فى المناقشة دون أن يكون له صوت معدود .

٣ — لا يجوز لأى شخص أن يكون رئيسا أو عضوا متفرغا للادارة بمجلس ادارة أكثر من شركة واحدة من الشركات الخاضعة لأحكام القانون .

وفى جميع الأحوال لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس ادارة أكثر من شركتين من تلك الشركات .

وتبطل العضوية فى مجلس الادارة التى يتجاوز بها العضو النصاب المقرر .

٤ — لا يجوز أن يكون لرئيس مجلس الادارة أو لأحد أعضاء المجلس أو لأحد مديرى الشركة أو لأى من أزواجهم أو أقاربهم أو أصهارهم حتى الدرجة الرابعة أية مصلحة مباشرة فى الأعمال والعقود التى تتم باسمها أو لحسابها ، كما لا يجوز لرئيس مجلس ادارة الشركة أو لأى عضو بهذا المجلس أن يحضر مداولاته أو يشترك فى التصويت على القرارات المتعلقة بأية مسألة معروضة على المجلس اذا كان لأى منهم أو لمن لهم صلة

قرابة أو مصاهرة بهم الى الدرجة الرابعة مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فيهـا •

٥ ـ لا يجوز لرئيس مجلس الادارة أو لأى عضو من الأعضـاء أن يشترك فى أى عمل من شأنه منافسة الشركة أو أن يتجر لحسـابه ، أو لحساب غيره فى أحد فروع النشاط الذى تزاوله ، ولا يجوز كذلك لرئيس مجلس الادارة أو لأى من أعضائه افشاء أسرار الشركة أو تسهيل حصول الغير على أى من تقارير الأجهزة الرقابية أو أية تقارير داخليـة تتعلق بأعمالهـا •

٦ ـ رئيس وأعضاء مجلس الادارة مسئولون عن أعمالهم أمـام الجمعية العامة للشركة وذلك دون اخلال بمسئوليتهم الجنائية أو المدنية•

٧ ـ يضع مجلس ادارة الشركة القابضة نماذج أشكال ومحتويات وتوقيتات التقارير الدورية التى تلتزم الشركات التابعة باعدادها وارسالها الى الشركة القابضة لاجراء تقويم مسـتمر ومنتظم لنتائج أعمـال تلك الشركات •

ويضع مجلس الادارة النظام الذى يلتزم به ممثلو الشركة فى مجالس ادارة الشركات التابعة لها ، والموضوعات التى يتم متابعتها والتقارير التى يلتزمون باعدادها •

٨ ـ تعرض المسائل التالية على مجلس ادارة الشركة القابضة دوريا للنظر فيها واتخاذ القرار المناسب بشأنها :

(أ) مشروع القوائم المـالية التقديرية للشركة القابضة •

(ب) التقـارير الدورية عن تقويم الأداء والحسـابات والقوائم الختامية ونتائج الأعمال للشركة القابضة •

(جـ) التقارير التى يعدها ممثلو الشركة القابضـة فى مجالس ادارة الشركات التابعة •

(د) مقترحات الاستثمار للشركة القابضة والدراسات التى أعـدت عن كل منها وبرامج تمويلها •

(هـ) مقترحات تشـكيل اللجان التى يعهـد اليها المجلس ببعض اختصاصاته أو بمهام محددة •

(و) قوائم نتائج الأعمـال والقوائم المـالية الأخـرى السـنوية للشركات التابعة وتقارير مراقبى الحسابات •

(ز) مؤشرات الاستثمار فى الشركات التابعة •

(ح) الدراسات التى تعد لتصحيح مسار الشركات التابعة ومقترحات تصحيح المسار •

(ط) المركز المـالى للشركات التابعة كل ثلاثة أشهر مصدقا عليـه من مراقب الحسابات •

(ك) الترشيحات لشغل مناصب رؤساء وأعضاء مجالس الادارة من ذوى الخبرة بالشركات التابعة ولشـغل مناصـب الأعضـاء المنتدبين فى هذه الشركات •

(ل) جميع الموضوعات التى تحتاج الى التنسيق أو التعاون المشترك

بين الشركات التابعة ، وفى هذه الحالات يدعى رؤساء مجالس ادارة هذه الشركات وأعضاؤها المنتدبين عند النظر فى هذه الموضوعات للاشتراك فى المداولات وتقديم المقترحات دون أن يكون لهم صوت معدود .

(م) أية موضوعات أخرى يرى رئيس مجلس الادارة عرضها .

٩ - يرسل رئيس مجلس الادارة الى الوزير قبل بدء السنة المالية بستة أشهر القوائم التقديرية لنتائج أعمال الشركة للعام الثانى ، وموازنة الاستثمار والبرامج التى سيجرى تنفيذها لتصحيح مسار الشركات التابعة .

كما يرسل اليه أيضا كل ثلاثة أشهر تقريرا يبين فيه نتائج أعمال الشركة وموقف الاستثمارات المالية التى تنفذها الشركة بنفسها أو من خلال الغير ، والجهود التى بذلت لتصحيح مسار الشركات التابعة وبيانا مقارنا يوضح النتائج التى تحققت من محفظة الاستثمار والنتائج المتوقعة.

١٠ - يختص مجلس ادارة الشركة القابضة بتكوين وادارة محفظة الأوراق المالية للشركة واستثمار أموالها سواء بنفسها أو من خلال الشركات التابعة لها وذلك فى أى مجال يراه المجلس محققا لأغراض الشركة وتنمية مواردها .

وتتكون محفظة الأوراق المالية من الاستثمارات الآتية :

١ - تأسيس الشركات التابعة وغيرها من الشركات المساهمة سواء كان ذلك بمفردها أو بالاشتراك مع الغير من الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد .

٢ ــ شراء أسهم الشركات المساهمة أو بيعها أو المساهمة فى رأسمالها •

٣ ــ التصرف بالبيع فى الأسهم التى تملكها فى الشركات التابعة وغيرها من الشركات •

٤ ــ شراء أية أصول مالية أخرى •

٥ ــ اصدار صكوك تمويل أو سندات لتجميع الأموال واعادة استثمارها •

٦ ــ القيام بجميع الاجراءات التى يراها المجلس لازمة لزيادة قيمة الاستثمارات التى تديرها الشركة أو زيادة الأرباح التى تتحقق منها •

الجمعية العامة للشركة القابضة :

يحدد النظام الأساسى للشركة عدد أعضاء الجمعية العامة على أن لا يقل عن اثنى عشر ولا يزيد على أربعة عشر من بينهم ممثل واحد على الأقل يرشحه الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ، ويكون عدد أعضاء أول جمعية عامة لكل من الشركات القائمة فى تاريخ العمل بهذه اللائحة أربعة عشر عضوا •

ويعرض الوزير على رئيس مجلس الوزراء الترشيحات لأعضاء الجمعية العامة مرفقا بها بيان مختصر عن الخبرة والسيرة الذاتية لكل مرشح والانجازات التى حققها فى أعماله السابقة •

ويصدر باختيار أعضاء الجمعية العامة للشركة قرار من رئيس مجلس الوزراء ، ويجب أن يكونوا من ذوى الخبرة فى مجال الأنشطة التى تقوم

بها الشركات التابعة لها ، ويراعى بقدر الامكان أن يكون أحدهم من بين العاملين بوزارة المـالية .

ويحدد قرار رئيس مجلس الوزراء باختيار أعضاء الجمعية العـامة ما يتقاضونه من بدل حضور جلسات الجمعية بما لا يقل عن مائة جنيـه ولا يزيد على مائتى جنيه فى الجلسة الواحدة وذلك بحسب حجم نشاط الشركة وطبيعة أعمالها .

ويرأس الجمعية العامة للشركة القابضة الوزير .

ويحضر اجتماعات الجمعية العامة رئيس أعضاء مجلس ادارة الشركة القابضة ومراقبو الحسابات بالجهاز المركزى للمحاسبات دون أن يكون لهم صوت معدود .

وتكون مدة العضوية للجمعية العامة ثلاث سنوات .

ويجوز تجديد العضوية لأعضاء الجمعية العامة الذين انتهت مدتهم كلهم أو بعضهم لمدة أو لمدد أخرى وذلك فى ضوء ما تسفرعنه نتائج أعمال الشركة .

كما تحدد الجمعية العامة الأهداف التى تلتزم الشركة بتحقيقها ويتم تقويم أدائها وفقـا لمـا يتحقق من هذه الأهداف وفى ضوء تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات فى هذا الشأن .

وتجتمع الجمعية العامة العادية مرتين على الأقل سنويا احداها قبـل بداية السنة المـالية بثلاثة أشهر وذلك للنظر فى الموازنة التقديرية للشركة والأخرى خلال ستة أشهر من انتهاء السنة المـالية للنظر فى المسائل الآتية:

(أ) تقرير مراقب الحسابات .

(ب) التصديق على تقرير مجلس الادارة عن نشاط الشركة والنظر فى اخلاء مسئوليته عن الفترة المقدم عنها التقرير .

(جـ) التصديق على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والحسابات الختامية للشركة .

(د) الموافقة على توزيع الأرباح .

(هـ) الموافقة على استمرار رئيس وأعضاء مجلس الادارة لمدة تالية .

(و) تشكيل مجلس ادارة الشركة .

(ز) النظر فى تقارير الجهاز المركزى للمحاسبات بشأن مراقبة حسابات الشركة وتقويم أدائها واتخاذ ما يلزم فى شأنها من قرارات .

(ح) كل ما يرى رئيس الجمعية أو مجلس الادارة عرضه عليها .

ولرئيس الجمعية العامة دعوتها للانعقاد فى اجتماع عادى أو غير عادى كلما رأى مقتضى لذلك .

وعليه دعوتها للانعقاد اذا طلب ذلك مجلس ادارة الشركة أو مراقب الحسابات على أن يوضح بالطلب الأسباب الداعية الى عقد الاجتماع والمسائل المطلوب عرضها .

مع مراعاة أحكام ما تقضى به نصوص النظام الأساسى تختص الجمعية العامة العادية بنظر المسائل التالية فى أى من الاجتماعين المشار اليهما أو فى أى اجتماع آخر تعقده لهذا الغرض خلال السنة المالية :

(أ) وقف تجنيب الاحتياطى القانونى اذا بلغ ما يساوى نصف رأس المال •

(ب) استخدام الاحتياطى النظامى فيما يعود بالنفع على الشركة بناء على اقتراح مجلس الادارة اذا لم يكن هذا الاحتياطى مخصصا لأغراض معينة منصوص عليها فى نظام الشركة •

(جـ) التصرف فى الاحتياطيات والمخصصات فى غير الأبواب المخصصة لها •

(د) الموافقة على اصدار سندات أو صكوك تمويل وعلى الضمانات التى تقرر لحامليها •

(هـ) النظر فى قرارات وتوصيات جماعة حملة السندات •

وتختص الجمعية العامة غير العادية بما يأتى :

أولا ــ تعديل نظام الشركة بمراعاة ألا يترتب على ذلك زيادة التزامات المساهمين ما لم يوافق على ذلك جميع المساهمين ويقع باطلا كل قرار يصدر من الجمعية العامة يكون من شأنه المساس بحقوق المساهم الأساسية التى يستمدها بصفته شريكا •

وتنظر الجمعية العامة غير العادية بصفة خاصة التعديلات التالية فى نظام الشركة :

١ ــ زيادة رأس المال المرخص به أو المصدر فى حالة عدم وجود رأس مال مرخص به •

٢ ــ اضافة أية أغراض مكملة أو مرتبطة أو قريبة من غرض الشركة الأصلى ولا تكون الموافقة على تغيير الغرض الأصلى نافذة الا بموافقــة رئيس مجلس الوزراء •

٣ ــ اطالة أمد الشركة أو تقصيره أو حلها قبل انتهاء مدتها أو تغيير نسبة الخسارة التى يتعين عند تحقيقها دعوة الجمعية العامة غير العــادية للنظر فى تصفية الشركة أو استمرارها •

ثانيا ــ اقتراح ادماج الشركة فى غيرها من الشركات القابضة •

ثالثا ــ اقتراح تقسـيم الشركة •

رابعا ــ النظر فى تصفية الشركة أو استمرارها اذا بلغت خســائرها نصف رأس المــال أو أية نسبة أقل يحددها النظام •

خامسا ــ بيع كل أو بعض أسهم الشركة التابعة بما يؤدى الى خفض حصة الشركة القابضة أو الأشخاص الاعتبارية العامة وبنوك القطاع العام فى رأس مالها عن ٥١٪ •

ولا يجوز للشركة التصرف بالبيــع فى أصل من خطوط الانتــاج الرئيسية الا بموافقة الجمعية العامة غير العادية وطبقا لمــا يأتى :

١ ــ أن تكون الشركة عاجزة عن تشغيل هذه الخطوط تشـغيل اقتصاديا أو أن يؤدى الاستمرار فى تشغيلها الى تحميل الشركة خســائر مؤكــدة •

٢ ــ ألا يقل سعر البيع عن القيمة التى تقدرها اللجنة المنصوص عليها فى المادة (١٩)(*) من القانون .

واذا قررت الجمعية العامة غير العادية تصفية الشركة يتعين أن تتضمن قراراتها الصادرة فى هذا الشأن المسائل الآتية :

(أ) تعيين المصفى أو المصفين وتحديد أتعابهم ومدة التصفية .

(ب) مد المدة المقررة للتصفية بعد الاطلاع على تقرير المصفى .

(جـ) النظر فى الحساب المؤقت الذى يقدمه المصفى .

(د) التصديق على الحساب الختامى لأعمال التصفية .

(هـ) تعيين المكان الذى تحفظ فيه دفاتر الشركة ووثائقها بعد اتمام التصفية وشطبها من السجل التجارى .

فى جميع الأحوال لا يكون انعقاد الجمعية العامة صحيحا الا اذا حضره نصف عدد أعضائها على الأقل بما فيهم رئيس الجمعية ، وتصدر قرارات الجمعية العامة العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أصوات الحاضرين أما قرارات الجمعية العامة غير العادية فلا تصدر الا بأغلبية ثلثى عدد أصوات الحاضرين .

مع مراعاة ما وردت بشأنه أحكام خاصة باللائحة التنفيذية تسرى فى شأن اجراءات وشروط صحة انعقاد الجمعية العامة العادية وغير العادية

(*) تنص هذه المادة على ان يتحقق الوزير المختص من التقدير الصحيح للحصص العينية أو المعنوية وعلى أن يشترك فى صحة هذا التقدير لجنة يشكلها الوزير المختص برئاسة مستشار باحدى الهيئات القضائية .

ونظام التصويت على المسائل المعروضة عليها أحكام المواد من ٢٠٠ الى ٢٣١ من اللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة المشار اليها .

النظام المالى للشركة القابضة ـ توزيع الأرباح ـ الاحتياطيات.

(أ) تتكون اصول الشركة من :

١ ـ الأسهم التى تملكها فى رؤوس أموال الشركات التابعة وغيرها من الشركات .

٢ ـ الأوراق المالية الأخرى .

٣ ـ الأصول الثابتة والأصول المتداولة الناتجة عن قيام الشركة بأنشطتها المتنوعة .

(ب) تتكون خصوم الشركة من :

١ ـ رأس المال الذى تساهم به الدولة والأشخاص الاعتبارية العامة الأخرى .

٢ ـ الاحتياطيات والمخصصات التى تنشئها الشركة .

٣ ـ القروض والتسهيلات التى تحصل عليها .

٤ ـ الأرباح التى تحتجزها من الفائض الذى يؤول اليها من استثماراتها .

٥ ـ الخصوم المتداولة الناتجة عن قيام الشركة بأنشطتها .

كما تنص اللائحة على ما يأتى :

١ ــ يعرض على مجلس ادارة الشركة تقرير ربع سنوى يتضمن حساب العمليات الجارية وفائض هذه العمليات ويجب أن يشمل هذا التقرير بيانا مقارنا عن الفترات المماثلة من السنة المالية السابقة وكذلك الأرقام المخططة والمدرجة فى الموازنة التقديرية •

٢ ــ يجب أن تتضمن اللوائح والنظم الادارية والمالية للشركة الصلاحيات والضمانات الكافية للقائمين بأعمال المراقبة أو المراجعة الداخلية أو الخارجية وأن تتضمن تنظيم اجراءات الجرد المفاجىء •

٣ ــ تعد الشركة فى نهاية كل سنة مالية قوائم مالية مجمعة تعرض أصول والتزامات وحقوق المساهمين وايرادات ومصروفات واستخدامات الشركة والشركات التابعة لها وفقا للأوضاع والشروط والبيانات الواردة بالملحق رقم (٥) المرفق باللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة المشار اليه •

٤ ــ الأرباح الصافية هى الأرباح الناتجة عن حصة الشركة فى أرباح الشركات التابعة لها أو غيرها أو من العمليات التى باشرتها الشركة بنفسها خلال السنة المالية وذلك بعد خصم جميع المصروفات اللازمة لتحقيق هذه الأرباح وبعد حساب وتجنيب جميع الاهلاكات والمخصصات التى تقضى الأصول المحاسبية بحسابها وتجنيبها قبل اجراء أى توزيع بأية صورة من الصور •

ويجب اجراء الاهلاكات وتجنيب المخصصات المشار اليها حتى فى السنوات التى لا تحقق فيها الشركة أرباحا ، أو تحقق أرباحا غير كافية •

٥ — يجب على مجلس الادارة لدى اعداده الميزانية وحساب الأرباح والخسائر أن يجنب من الأرباح الصافية جزءا من عشرين على الأقل لتكوين احتياطى قانونى • ويجوز للجمعية العامة وقف تجنيب هذا الاحتياطى القانونى اذا بلغ ما يساوى نصف رأس المال المصدر ويجوز استخدام الاحتياطى القانونى فى تغطية خسائر الشركة وفى زيادة رأس المال •

٦ — يجوز أن ينص النظام الأساسى للشركة على تجنيب نسبة معينة من الأرباح الصافية لتكوين احتياطى نظامى بحد أقصى ١٠٪ بالنسبة للشركات التى لا تزاول النشاط بنفسها و ٢٠٪ بالنسبة لغيرها من الشركات وذلك لمواجهة الأغراض التى يحددها النظام •

واذا لم يكن الاحتياطى النظامى مخصصا لأغراض معينة جاز للجمعية العامة العادية بناء على اقتراح من مجلس الادارة مشفوعا بتقرير من مراقب الحسابات أن تقرر استخدامه فيما يعود بالنفع على الشركة أو على المساهمين •

وفى جميع الأحوال لا يجوز التصرف فى الاحتياطات والمخصصات الأخرى فى غير الأبواب المخصصة لها الا بقرار من الجمعية العامة بما يحقق أغراض الشركة ، على أن يحدد القرار أوجه الاستخدام لهذه الاحتياطات والمخصصات •

٧ — يجوز للجمعية العامة بناء على اقتراح مجلس الادارة أن تقرر تكوين احتياطيات أخرى غير الاحتياطى القانونى والنظامى بما لا يجاوز ١٠٪ من المتبقى من الأرباح الصافية بعد تجنيب الاحتياطى القانونى والنظامى ، وتخصيص نسبة من الربح لا تقل عن ٥٪ من رأس المال

للمساهمين والعاملين كحصة أولى ونسبة لا تزيد على ٥٪ لمكافأة أعضاء مجلس الادارة •

٨ ــ الأرباح القابلة للتوزيع هى الأرباح الصافية مستنزلا منها ، ما يكون قد لحق برأس مال الشركة من خسـائر فى سنوات سـابقة ، وبعد تجنيب الاحتياطيات المنصوص عليها فى المـادتين (٣٥ ، ٣٦)(*) من هـذه اللائحة •

ويجوز للجمعية العامة أن تقرر توزيع كل أو بعض الاحتياطيات التى تملك التصرف فيها بموجب نصوص القانون أو اللائحة أو النظام ويجب أن يتضمن قرار الجمعية فى هذا الشأن بيانا بأوضاع المـال الاحتيـاطى الذى يجرى التوزيع منـه •

٩ ــ لا يجوز توزيع الأرباح التى تحققها الشركة نتيجة التصرف فى أصل من الأصول الثابتة أو التعويض عنه ، وتكون الشركة من هذه الأرباح احتياطيا يخصص لاعادة أصولها الى ما كانت عليه أو شراء أصول ثابتة جديدة ، أو لسداد ديون الشركة •

ويسرى هذا الحكم فى حالة اعادة تقويم أصول الشركة •

١٠ ــ بمراعاة أحكام القانون واللائحة والنظام الأساسى للشركة، تحدد الجمعية العـامة بعد اقرار الميزانية وحساب الأرباح والخسـائر،

(*) تتعلق هذه المـادة بتكوين الاحتياطى القانونى ، وجواز تكوين احتياطى نظامى بنسبة ١٠٪ بالنسـبة للشركات التى لاتزاول النشـاط بنفسها و ٢٠٪ بالنسبة لغيرها .

الأرباح القابلة للتوزيع وتعلن ما يخص العاملين والمساهمين ومجلس الادارة منها وذلك بمراعاة ما يأتى :

أولا — ألا يقل نصيب العاملين بالشركة فى الأرباح التى يتقرر توزيعها فى الشركات التى تزاول النشاط بنفسها عن ١٠٪ .

ولا يجوز أن يزيد ما يصرف للعاملين نقدا على مجموع أجورهم الأساسية السنوية ، ويجنب ما يزيد على ذلك فى حساب خاص لانشاء مشروعات اسكان للعاملين بالشركة وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم وفقا لما تقرره الجمعية العامة للشركة .

ثانيا — ألا يزيد نصيب العاملين فى الأرباح التى يتقرر توزيعها فى الشركات التى لا تزاول النشاط بنفسها على مجموع أجورهم الأساسية السنوية .

ثالثا — ألا يجاوز تقدير مكافأة مجلس الادارة بنسبة معينة فى الأرباح أكثر من ٥٪ من الربح القابل للتوزيع بعد تخصيص نسبة من الربح لا تقل عن ٥٪ من رأس المال للمساهمين والعاملين كحصة أولى .

ويراعى فى تحديد ما يصرف من مكافآت لرئيس وأعضاء مجلس الادارة الجهود التى بذلوها لزيادة انتاج الشركة عن السنة المالية السابقة وتخفيض خسائر الشركات التابعة لها .

١١ — يجوز للجمعية العامة بناء على اقتراح مجلس ادارة الشركة القابضة تخصيص نسبة من الاحتياطى النظامى والاحتياطيات الأخرى المنصوص عليها فى المادة ٣٧ لتمويل البرامج المالية التى تكفل تصحيح

مسار الشركات التابعة وذلك وفقـا للقواعد وبالشروط والأوضاع التى تحددها الجمعية العـامة •

١٢ ــ يوزع الربح المتبقى من الربح القابل للتوزيع على الدولة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة المساهمة فى رأس مال الشركة •

١٣ ــ يجوز للجمعية العامة بنـاء على اقتراح مجلس الادارة وفى ضوء تقرير مراقب الحسابات عدم توزيع الأرباح اذا كان ذلك ضروريا لاستمرار نشـاط الشركة أو المحافظة على مركزها المـالى وذلك دون الاخلال بتخصيص ربح لا يقـل عن ٥٪ من رأس المـال للمسـاهمين والعاملين وخصم مكافأة مجلس الادارة •

فيما يتعلق بتأسيس الشركات التابعة للشركات القابضة تنص اللائحة التنفيذية لقانون شركات قطاع الأعمال العام على ما يأتى :

الشركات التابعة للشركات القابضـة :

فيما يتعلق بتأسيس الشركات القابضة تنص اللائحة التنفيذية لقانون شركات قطاع الأعمال العام على ما يأتى :

١ ــ يؤسس الشركة التابعة احدى الشركات القابضة بمفردهـا أو بالاشتراك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص اعتبارية عامة أو بنوك القطاع العام أو أفراد أو أشخاص اعتبارية من القطاع الخاص •

ويجوز أن تكون الأنشطة التى تزاولها الشركات التابعة لأية شركة قابضة متماثلة أو متكاملة أو متباينة •

٢ ــ يعرض رئيس مجلس ادارة الشركة القابضة على الوزير قرار مجلس ادارة الشركة القابضـة باقتراح تأسيس الشركة التابعـة وطلب

التأسيس مبينا به اسم الشركة التابعة ومدتها والغرض من انشائها وقيمة رأس المـال اللازم لتحقيق هذا الغرض وطريقة أدائه مع مذكرة مشتملة على جميع البيانات الواجب توافرها قانونا لتأسيس الشركة .

ويرفق بطلب التأسيس المستندات الآتيـة :

(أ) العقـد الابتدائى بالنسبة للشركات التى يشترك فى تأسيسها أكثر من شخص طبيعى أو اعتبارى .

(ب) مشروع النظام الأساسى للشركة .

(ج) شهادة من مصلحة السجل التجارى تفيد عدم التباس الاسم التجارى للشركة مع غيرها من الشركات .

(د) شهادة من أحد البنوك المعتمدة تفيد تمام الاكتتاب فى جميـع أسهم الشركة ، وأن النسبة الواجب سدادها من قيمة الأسهم قد تم أداؤها بالكامل وأن هذه القيمة قد وضعت لحسـاب الشركة الى أن يتم قيدها بالسجل التجارى .

(هـ) اقرار من السلطات المختصة فى الأشخاص الاعتبارية المشتركة فى التأسيس بالموافقة على التأسيس وقيمة مساهمتها فى رأس مال الشركة .

(و) نموذج الاقرار المرفق بهذه اللائحة مستوفيا بالنسبة للمؤسسين من الأشخاص الطبيعيين .

٣ ــ يجب أن يكون رأس مال الشركة كافيا لتحقيق أغراضـها ، وأن يكون مكتتبا فيه بالكامل وألا يقل المدفوع منه نقدا عند التأسيس عن الربع .

٤ ــ يكون للشركة رأس مال مصدر ، ويجوز أن يحدد النظــام رأس مال مرخصا به بما يجاوز رأس المــال المصدر •

ويكون الاكتتاب فى رأس المــال المصدر للشركات التابعة اما بطرح الأسهم للاكتتاب العام ، أو بالاكتتاب المغلق •

٥ ــ مع عدم الاخلال بما تنص عليه القوانين واللوائح الخاصــة يجب ألا يقل رأس مال الشركة المصدر عن مليون جنيه ولا يسرى ذلك على الشركات التى كانت تشرف عليها هيئات القطاع العــام •

٦ ــ يجب أن يكون كل من العقد الابتدائى والنظام الأســاسى للشركة موقعا من المؤسسين ومطابقا للنموذج الذى يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء •

ولا يجوز للمؤسسين اغفال ادراج البيــانات المتعلقة باسم الشركة وغرضها وقيمة رأس مالها وعدد الأسهم التى ينقسم اليها ومراتبها والقيمة الاسمية للسهم وما يرد من قيود على تداولها ، وغير ذلك من البيــانات الالزامية التى ينص النموذج على وجوب ادراجها •

٧ ــ يصدر الوزير قرار التأسيس بعد التأكد من استيفاء جميــع أوراق ومستندات التأسيس ومراجعة مشروع النظام الأســاسى والتحقق من أن الحصص العينية ــ فى حالة وجودها ــ قد قدرت تقديرا صحيحا طبقــا لنص المــادة ١٩ من القــانون •

ويجوز لذوى الشــأن التظلم من قرار لجنــة التقييم الى الــوزير بالشروط والأوضاع المنصوص عليها فى قانون مجلس الدولة الصــادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ ، فاذا ما رأى الوزير أن التظلم يقــوم على

أسباب جدية أحال الأمر الى لجنة أخرى ، لاعادة التقييم ويكون القرار الصادر فى هذا الشأن بعد اعتماد الوزير نهائيا .

٨ ـ يسرى فى شأن اصدار أسهم الزيادة فى رأس المـال بقيمـة اسمية أعلى والبيانات التى تتضمنها شهادات الأسهم وكيفية اسـتبدال الشهادات المفقودة والتالفة وما يتبع بالنسبة لهذه الشهادات عند تعـديل نظام الشركة أحكام المواد ٩٤ ، ١٢٥ ، ١٢٦ ، ١٢٩ من اللائحة التنفيذية لقانون شركات المسـاهمة وشركات التوصية بالأسـهم والشركات ذات المسئولية المحدودة المشار اليها .

ولهؤلاء المساهمين الاطلاع على جميع الأوراق والمستندات الأخرى التى لا يكون فى اذاعة ما ورد بهـا من بيـانات اضرار بمركـز الشركة أو بالغـير .

ويتم اطلاع المساهمين بأنفسهم ، كما يجوز لهم اصطحاب خبراء ، على أن يتم الاطلاع بمقر الشركة فى المواعيد التى تحددها بشرط ألا تقل عن يوم فى كل أسبوع .

ويجوز لهؤلاء المساهمين الحصـول على مستخرجات من الأوراق موضوع الاطلاع مقابل أداء (عشرة قروش) على الأقـل عن الصـفحة الواحـدة .

ادماج وتقسيم الشركات القابضة والشركات التابعة لهـا :

وتنص اللائحة التنفيذية فيما يتعلق بالادماج والتقسـيم على أنه يجوز ادماج أو تقسيم الشركات القابضة أو التابعة لتحقيق واحد أو أكثر من الأغراض الآتيـة :

١ ـ تحقيق التكامل بين الأنشطة التى تقوم بها الشركة .

٢ ـ تحقيق قدر أكبر من المنافسة بين الشركات .

٣ ـ دعم المركز المالى للشركات المندمجة أو المقسمة .

٤ ـ الاستفادة من الطاقات العاطلة فى بعض الشركات .

٥ ـ الاستفادة من كفاءة وخبرة الادارة الموجودة فى بعض المواقع .

٦ ـ زيادة قدرة الشركة على الحصول على الائتمان والتسهيلات من المؤسسات المالية الداخلية والخارجية .

٧ ـ تجميع الوحدات المتقاربة جغرافيا تحت اشراف واحد لتوفير اشراف أكثر فاعلية .

٨ ـ زيادة ربحية الشركة المندمجة أو الشركات المقسمة .

٩ ـ أية أغراض أخرى تساهم فى دعم أنشطة الشركات وزيادة فرص النجاح لها .

ويسرى فى شأن ادماج الشركات القابضة والشركات التابعة لها أحكام المواد من ٢٨٩ الى ٢٩٨ من اللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة.

كما يجوز تقسيم الشركة القابضة أو الشركة التابعة الى شركتين أو أكثر .

ويحدد النظام الأساسى للشركة الاجراءات والأوضاع التى تتبع فى تقسيمها .

نموذج اقـرار
يقدم من المؤسسين من الأشخاص الطبيعيين
فى الشركات التابعـة

اسم الشركة تحت التاسيس :

بيانات شخصية عن المؤسس اذا كان شخصا طبيعيا •

اسم المؤسس :

العنـوان :

السـن :

الوظيفة أو المهنة :

الجنسـية :

ـ هل يقل عمرك عن ٢١ عـاما ؟ واذا كان كذلك فهل أنت مأذون لك بالاتجار •	نعم ☐	لا ☐
ـ هل يعتريك أى عارض أو مانع من عوارض الأهلية وموانعها •	نعم ☐	لا ☐
ـ هل سبق الحكم عليك بعقوبة جنائية او بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمـة مخـلة بالشرف أو الأمانة أو تفالس أو بعقوبة من العقوبات المنصـوص عليها فى المواد ٤٩ ، ٥٠ ، ٥١ من القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ •	نعم ☐	لا ☐

ـ هل تعمل بالحكومة أو أحـد الهيئـات أو الوحدات المملوكة للدولة ؟ (اذا كانت الاجابة نعم يرفق اذن السلطة المختصة) •	نعم ☐ لا ☐
ـ اذا ورد اسـمك ضمن المـادة ( ) من النظام الأساسى للشركة هـل تقبـل أن تكون عضوا بمجلس الادارة ؟	نعم ☐ لا ☐
ـ هل تنطبق عليك أحكام المـادة ١٠ من اللائحة المرفقة ؟	نعم ☐ لا ☐

أقر أنا   المؤسس بشركة   (تحت التأسيس)

بأن جميع البيانات الواردة فى هذا النموذج صحيحة ومطابقة للواقع وفى حالة عدم صحة أى بيان منها أتحمل المسئولية الجنائية والمدنية المترتبـة على ذلك فضـلا عن بطلان جميع اجراءات التأسيس •

المؤسس	وكيل المؤسس
الاسـم :	الاسـم :
التوقيـع :	التوقيـع :
التـاريخ :	التـاريخ :

* تنص المــادة (١٠) من اللائحة المرفقة على أن « لا يجوز لأى شخص أن يكون رئيسا أو عضوا متفرغا للادارة بمجلس ادارة أكثر من شركة واحدة من الشركات الخاضعة لأحكام القانون ٠

وفى جميع الأحوال لا يجوز الجمع بين عضــوية مجلس ادارة أكثر من شركتين من تلك الشركات ٠

وتبطل العضوية فى مجلس الادارة التى يتجاوز بها العضو النصاب المقــرر » ٠

يسرى حكم هذه المــادة على رؤساء وأعضاء مجالس ادارة الشركات التابعة والأعضاء المنتدبين بموجب المــادة (٥٧) من اللائحة ٠

الفصل الخامس

الاصلاح الاقتصادى فى مصر والوظائف القيادية



لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الاصلاح الاقتصادى لن يستطيع أن يحقق الأهداف المرجوة الا اذا اعتمد على القيادات الادارية الأمينة والنزيهة والمدربة القادرة على تعبئة كافة الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

ومن أجل الوصول الى هذا الهدف أصدرت الدولة القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المدنية القيادية فى الجهاز الادارى للدولة والقطاع العام حيث نص القانون على : « يكون شغل الوظائف المدنية القيادية فى الحكومة ووحدات الادارة المحلية والهيئات العامة ، والأجهزة الحكومية ، التى لها موازنة خاصة ، وهيئات القطاع العام وشركاته ، والمؤسسات العامة وبنوك القطاع العام والأجهزة والبنوك ذات الشخصية الاعتبارية العامة لمدة لا تجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى طبقا لأحكام هذا القانون ، وذلك كله مع عدم الاخلال بأحكام القوانين واللوائح فيما يتعلق بباقى الشروط اللازمة لشغل الوظائف المذكورة .

ويقصد بهذه الوظائف تلك التى يتولى شاغلوها الادارة القيادية بأنشطة الانتاج أو الخدمات أو تصريف شئون الجهات التى يعملون فيها من درجة مدير عام ، أو الدرجة العالية أو الدرجة الممتازة او الدرجة الأعلى وما يعادلها .

كما نص القانون على أن تنتهى مدة تولى الوظيفة المدنية القيادية بانقضاء المدة المحددة فى قرار شغل العامل لها ما لم يصدر قرار من السلطة المختصة بالتعيين بتجديدها ، فاذا انتهت مدة تولى الوظيفة المذكورة شغل وظيفة أخرى غير قيادية لا تقل درجتها عن درجة وظيفته وبمرتبه الذى كان يتقاضاه مضافا اليه البدلات المقررة للوظيفة المنقول اليها .

ويكون النقل داخل الوحدة بقرار من السلطة المختصة والى خارج الوحدة بقرار من رئيس مجلس الوزراء •

ويجوز للعامل خلال الثلاثين يوما التالية لانتهاء مدة شغله الوظيفة القيادية انهاء خدمته بناء على طلبه • وتسوى حقوقه على أساس مـدة اشتراكه فى التأمين الاجتماعى مضافا اليها مدة خمس سنوات أو المـدة الباقية لبلوغه السن المقررة قانونا لترك الخدمة أيهما أقل ، ويعامل فيما يتعلق بالمعاش الذى يستحقه عن الأجر الأساسى أو الأجر المتغير فى وظيفته القيادية السابقة معاملة من تنتهى خدمته ببلوغ هـذه السن •

وتتحمل الخزانة العـامة بالزيادة فى الحقوق التأمينيـة الناتجة عن تطبيق احكام هذا القانون •

ويجب أن تتخذ الاجراءات اللازمة لتجـديد مدة شغل الوظيفـة القيادية أو النقل منها طبقا للأحكام السابقة قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بستين يوما على الأقـل •

واستثنى القـانون الفئات التالية :

(أ) المحافظين ونوابهم ، وأعضاء الهيئات القضائية ، وأعضاء هيئات التدريس بالجامعات والأكاديميات ومراكز البحوث العلميـة وأعضاء السلك الدبلوماسى والقنصلى ، وأعضاء هيئة الشرطة•

(ب) أعضاء هيئة الرقابة الادارية ، والمخابرات العامة •

(جـ) الجهاز المركزى للمحاسبات ، والمدعى العـام الاشتراكى ، والعاملين بالأمانة العامة لكل من مجلسى الشعب والشورى•

(د) الجهات والوظائف الأخرى ذات الطبيعة الخاصة التى يصــدر بتحديدها قــرار من رئيس الجمهورية بعـد موافقة مجلس الــوزراء .

وفيما يتعلق بالاجراءات والقواعد التى ينبغى مراعاتها عند شــغل الوظائف المدنية القيــادية نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيــادية فى الجهاز الادارى للدولة والقطاع العام والتى صدر بها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١ موضحة الكثير من الأمور التى تفسر الأسلوب الواجب مراعاته لتنفيذ أهداف قانون الوظائف المدنية القيادية والتى منها ما يأتى :

(أ) الوظائف المدنيــة القيــادية :

الوظائف من درجة مدير عام أو الدرجة العالية أو الدرجة الممتــازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلها التى يرأس شاغلوها وحدات ، أو تقسيمات تنظيمية من مســتوى ادارات عامة أو ادارات مركزية أو قطاعات وما فى مســتواها .

(ب) الوحــدات :

وحدات الادارة المحلية والهيئات العامة والمؤسسات العامة والأجهزة الحكومية التى لهــا موازنة خاصة وهيئات القطاع العام وشركاته وبنوك القطاع العام والأجهزة والبنوك ذات الشخصية الاعتبارية العامة .

(ج) الســلطة المختصــة :

الوزير أو المحافظ أو رئيس الوحدة المختص بحسب الأحوال .

(د) السـلطة المختصة بالتعيين :

الجهـة التى ناطت بها القوانين واللوائح سـلطة اصدار قـرارات التعيين •

التطبيـق العمـلى :

١ ـ تعد ادارة شئون العاملين بكل وزارة أو مصلحة أو وحـدة بيانا شهريا عن الوظائف القيادية الخالية والمتوقع خلوها خلال ستة أشهر على أن يتضمن البيان مسميات هذه الوظائف ودرجاتها المـالية وشروط شـغلها •

ويعرض هذا البيان على السلطة المختصة للنظر فى اتخاذ الاجراءات اللازمة نحو الاعلان عن شغل هـذه الوظائف •

٢ ـ تعلن كل جهة عن شغل الوظائف القيادية الخالية بها أو المتوقع خلوها من بين العاملين بها أو من غيرهم فى صحيفتين يوميتين واسـعتى الانتشـار •

ويجوز بقرار من السلطة المختصـة بالتعيين أن يكون الاعلان عن شغل الوظائف المشار اليها من بين العاملين بالوحدة ، ويتم الاعلان عنهـا فى اللوحة المخصصة لذلك داخل الوحدة •

ويجب أن يتضمن الاعلان فى الحالتين مسميات الوظائف ووصـف موجز لهـا وشروط شغلها ودرجاتها المـالية والمدة المحددة لتلقى الطلبات والجهة التى تقـدم اليها •

٣ ـ يشترط فيمن يتقـدم للاعلان :

(أ) أن يكون مستوفيا لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها .

(ب) أن يرفق بطلبه بيانا عن أبرز انجازاته واسهاماته فى الوحـدة التى يعمل بها مدعما بالمستندات المؤيدة لذلك ان وجدت .

(جـ) ان يقدم مقترحاته لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أدائها ورفع الكفاءة الانتاجية فيهـا وتطوير الأنظمة التى تحكم العمل وتبسيط اجراءاته .

٤ — يكون شغل الوظائف المعلن عنها طبقا للقواعد والمعايير الواردة بهـذه اللائحة التنفيـذية .

٥ — تشكل بقرار من السلطة المختصة فى كل وزارة أو محافظـة أو وحدة لجنة دائمة للوظائف القيـادية من درجة مدير عام أو الدرجة العالية . ويكون نطاق عمل اللجنة المشكلة فى ديوان عام الوزارة الديوان العـام والمصالح التابعة للوزارة ، كما يكون نطاق عمل اللجنة المشـكلة بالمحافظة ديوان عام المحافظة ووحدات الادارة المحلية التابعة لها ومديريات الخدمات بها ، فيما عدا مديرى ووكلاء المديريات فتختص بشئونهم اللجان المشكلة بالوزارات أو الجهات التابعين لهـا ، وبالنسبة لسكرتيرى عموم المحافظات والسكرتيرين العامين المساعدين ورؤساء المراكز والمدن والأحياء تختص بشئونهم اللجنة المشكلة بديوان عام وزارة الادارة المحلية .

كما تشكل فى كل وزارة أو محافظة لجنـة أخرى دائمة للوظائف القيـادية من الدرجة الممتـازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلهـا ووظائف رؤساء الوحدات التابعة لأى من هاتين الجهتين ، ويتم تشكيل اللجنـة بقرار من الوزير أو المحافظ المختص بحسب الأحوال وبرئاسته .

وتتكون اللجان بنوعيها من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة ، ويراعى فى اختيارهم أن يكونوا من بين الكفاءات المشهود لهم بالنجاح فى عملهم السابق والحالى وأن تتناسب درجاتهم الوظيفية مع درجات الوظائف المطلوب شغلها ، ويحدد القرار الصادر بتشكيل اللجنة نظام واجراءات العمل بها .

ولهذه اللجان أن تستعين بالأجهزة المختصة بالدولة لاستكمال ماترى لزومه لاختيار القيادات من بيانات أو معلومات .

٦ ــ تختص اللجان المنصوص عليها فى المادة السابقة بالنظر فى الترشيح والاختيار والاعداد لشغل الوظائف القيادية الشاغرة وتقويم نتائج أعمال شاغلى هذه الوظائف .

٧ ــ تشكل بقرار من السلطة المختصة فى كل وزارة أو محافظة أو وحدة أمانة فنية للجان الدائمة للوظائف القيادية .

٨ ــ تتلقى الأمانة الفنية الطلبات المقدمة من الراغبين فى شغل الوظائف القيادية التى يعلن عنها وتدون ما يعن لها من ملاحظات فى شأنها ، وتعد كشوف مقارنة بالبيانات الخاصة بالمتقدمين .

٩ ــ تقوم لجنة الوظائف القيادية المختصة بفحص طلبات المتقدمين من واقع الكشوف التى تعرضها الأمانة الفنية ولها أن تجرى المقابلات والاختبارات التى تراها لازمة للتعرف على قدراتهم ويتم ترتيبهم وفقا لمجموع درجات كل منهم فى العنصرين الآتيين :

أولا ــ تاريخ المتقدم فى النجاح وتحقيق الانجازات أثناء حياته الوظيفية وتقدير درجات هذا العنصر بخمسين درجة .

ثانيا ـ المقترحات التى تقدم بها لتطوير أنظمة العمل فى الجهة التى تقدم لشغل وظيفة قيـادية بها والانجازات التى يرى أنه قادر على تحقيقها خاصة فى مجالات تطوير أنظمة العمل ، ولوائحه وتحقيق المرونة فى تفسير القـائم منها والتدريب المستمر للمرؤسـين ، وانشاء وتحديث قواعـد المعلومات ، والقضاء على شـكاوى المتعاملين مع الأجهزة التى سيشرف عليها ، وتحسين الخدمات التى تقدم لهؤلاء المتعاملين وزيادة موارد الدولة، وتقدر النهاية العظمى لدرجات هذا العنصر بخمسين درجة .

١٠ ـ تقوم اللجنة المشار اليها بترشيح عدد من المتقدمين يتناسب مع عدد الوظائف المطلوب شغلها لايفادهم للتدريب اللازم لشغل هـذه الوظائف طبقا لترتيبهم ، وتعد اللجنة الترتيب النهائى للمتقـدمين الذين اجتازوا التدريب بنجاح وفقا للدرجات التى حصـل عليها كل منهم فى العنصرين المنصوص عليهما فى المـادة السابقة .

ويستثنى من شرط التدريب الوظائف القيادية التى تعلو درجتهـا الدرجة الممتازة وما يعادلها .

١١ ـ يتم التعيين فى الوظائف القيـادية بحسب الأسبقية الواردة فى الترتيب النهائى للمتقدمين وفقا لمـا تنص عليه اللائحة ، وتسـقط حقوق من لم يدركه الدور للتعيين بمضى سـنة من تاريخ اعتمـاد قائمة الترشيح من السـلطة المختصة بالنسـبة للوظائف من درجة مدير عـام أو الدرجة العالية ، وما يعادلها ، ومن الوزير أو المحافظ المختص بالنسبة لبـاقى الوظائف .

ويجوز التعيين من القائمة التى مضى عليها أكثر من سنة اذا لم توجد

قائمة أخرى صالحة للترشيح منها وذلك خلال الستة أشهر التالية لانقضاء السنة •

الاعداد والتدريب لشغل الوظائف القيادية :

نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية على ما يأتي:

١ ــ يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بوضع برنامج متكامل لاعداد وتأهيل وتنمية خبرات ومهارات المرشحين لشغل الوظائف القيادية حسب مستوى كل منها •

ويتضمن البرنامج بصفة خاصة نظام التدريب بما فى ذلك الدورات التدريبية ومدتها داخل الوحدات أو خارجها وطرق تقييم المتدربين •

٢ ــ يتضمن البرنامج التدريبى بصفة خاصة الموضوعات والمواد التدريبية التى تنمى مهارات وخبرات القيادة لدى المتدربين ، وبما يحقق الأخذ بأساليب الادارة الحديثة ونظم المعلومات والتعريف بدور الدولة فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والوعى الكامل بمسئولية القيادات الادارية فى تقديم الخدمات الى المواطنين فى سهولة ويسر •

٣ ــ يحدد برنامج التدريب أساليب تقييم المتدربين لكل مستوى من مستويات الوظائف القيادية ، ويستهدف التقييم التحقق من مدى استفادتهم من البرنامج ، وما حققوه من تقدم من أجل تنمية مهاراتهم وخبراتهم القيادية •

٤ ــ يتم التدريب فى أحد مراكز التدريب القادرة على اعداد

وتدريب القادة فى الداخل أو الخارج أو كليهما ، ويصـــدر وزير الدولة للتنمية الادارية قرار بتحديد مراكز التدريب التى يعتمد برامجها •

قواعد تقييم نتائج اعمال شاغلى الوظائف القيــادية :

نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية على ما يأتى:

١ ــ تضع السلطة المختصة بوضع الحوافز طبقا للقوانين واللوائح المعمول بها نظام اثابة وتحفيز شاغلى الوظائف القيادية ، ويراعى أن يرتبط الحافز بما يتحقق من انجازات ونتائج ، وأن يكون كافيا لجذب الكفاءات وتشجيعها •

٢ ــ يقدم شاغل الوظيفة القيادية تقريرا سنويا عن انجازاته ويسلم التقرير ومعه صورة من المقترحات التى تقدم بها عند شــغل الوظيفة الى الأمانة الفنية للجنة الدائمة للوظائف القيادية المختصة والتى تتولى توزيعه على أعضاء اللجنة لدراسته وابداء ملاحظاتهم فى ضــوء الانجازات التى حققها وما سبق أن تقدم به من اقتراحات وما تم تنفيذه فعلا منها •

وترفع اللجنة التقرير وملاحظاتها عليه الى السلطة المختصة بالتعيين ليكون تحت نظرها عند انتهاء مدة شغل الوظيفة القيــادية •

اجراءات تجديد مدة شــغل الوظيفة القيادية وانتهائها :

نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية على ما يأتى:

١ ــ تعد ادارة شئون العاملين المختصة بيانا عن موقف الوظائف القيادية التى تنتهى مدة شاغلها وذلك قبل انتهاء هذه المدة بستة أشــهر

على الأقل ، ويعرض هذا البيان على السلطة المختصة بالتعيين لتتخذ ماتراه بشأن تجديد مدة شاغل الوظيفة أو تقرير نقله الى وظيفة غير قيادية •

٢ ـ فى حالة تقرير تجديد مدة شغل الوظيفة القيادية تصدر السلطة المختصة بالتعيين القرار اللازم قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بستين يوما على الأقل •

٣ ـ فى حالة انتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية دون تجديد تحدد السلطة المختصة الوظيفة التى ينقل اليها شاغل الوظيفة القيادية ويتم النقل اعتبارا من اليوم التالى لانتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية ويصدر بالنقل قرار من السلطة المختصة بذلك طبقا للقوانين واللوائح اذا كان الى وظيفة داخل الوحدة ، ويكون بقرار من رئيس مجلس الوزراء اذا كان الى وظيفة خارج الوحدة •

ويتم النقل الى الوظائف غير القيادية الشاغرة فاذا لم توجد وظيفة من ذات الدرجة تتخذ اجراءات استحداثها وتمويلها بحسب الأحوال ويلغى هذا التمويل بخلوها من شاغلها •

٤ ـ يخطر شاغل الوظيفة القيادية الذى تنتهى مدة شغله لها دون تجديد ويكون له أن يقدم طلبا بانهاء خدمته ، وعلى ادارة شئون العاملين فى هذه الحالة أن تثبت على الطلب تاريخ تقديمه ، ويعرض فورا على السلطة المختصة ويتعين اجابته الى طلبه ما لم يوجد مانع قانونى يحول دون ذلك ، وتعد ادارة شئون العاملين بيانا مفصلا بحالته يوضح فيه أجره ومدة خدمته وتحديد التاريخ الذى يبلغ فيه السن القانونية وذلك تمهيدا لتسوية حقوقه التأمينية وفقا لما نص عليه القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١•

ويسعدنا فى هذا المقام أن نوجه نظر المهتمين بشأن حسن اختيــار القيادات المدنية أن يرجعوا الى التعليمات التنفيذية لتطبيق القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية والصادر بها الكتب الدورية التى يصدرها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة حيث أن الجهاز يعمل على أن ييسر على الوحدات المختلفة فى تطبيق أحكام هــذا القانون ولائحته التنفيــذية ، وتوحيدا للمعاملة فى مجــال التطبيق •• فقد أعــد الجهاز كتــابا دوريا رقم (١١) لسنة ١٩٩١ بشأن التعليمات التنفيذية لتطبيق القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية متضمنا الاجراءات التفصيلية للتنفيــذ وأسلوب التنفيــذ ومتطلباته •

طرق شــغل الوظائف طبقــا لأحكام اللائحة :

يكون شغل الوظائف القيادية المعلن عنها بصفة أصلية طبقا لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية ، أما شغل هــذه الوظائف بطريق الندب فيكون طبقا لقوانين ولوائح العاملين بالوحدات المختلفــة ولمــدة لا تتجاوز سنة ، وينتهى الندب عند شغلها بصفة أصلية •

فيمــا يتعلق باللجان الدائمة للقيادات وأماناتها الفنية :

١ ــ يقصد بعبارة تناسب الدرجات الوظيفية لأعضاء اللجان الدائمة للقيادات مع درجات الوظائف المطلوب شغلها ألا تقل درجات الأعضــاء الوظيفية عن درجات الوظائف المطلوب شغلها •

مثــال ذلك :

ألا تقل درجات وظائف أعضاء اللجنة المختصة بوظائف مدير عــام والعالية عن الدرجة العالية •

٢ ــ اذا تعذر توافر العدد الذى حددته اللائحة لتشكيل اللجــان من بين العاملين بالوحدة ، فانه يجوز ان يتضمن التشكيل أعضــاء من خارج الوحدة تتناسب درجاتهم الوظيفيــة مع درجات الوظائف المطلوب شغلها وتتوافر فيهم المقومات التى نصت عليها اللائحة •

٣ ــ يحدد القرار الصادر بتشكيل اللجان الدائمة للقيادات نظام واجراءات عمل اللجنة وبصفة خاصة سلطة دعوة اللجنة للانعقاد وطريقة التصويت واعتماد توصيات اللجنة ، ويمكن الاسترشاد فى هــذا الشأن بنظام واجراءات العمل فى لجنة شئون العاملين بالوحدة طبقــا لقوانين ولوائح العاملين بهــا •

٤ ــ تصدر السلطة المختصة قرارا بتشكيل الأمانة الفنية للجنــة الدائمة للقيادات من عدد كاف من الاخصائيين فى مجالات أنشطة الوحدة وممن لهم دراية فى شئون العاملين والتنظيم والادارة الى جانب الوظائف المســاعدة الأخرى •

وفيما يتعلق بما تباشره الأمانة الفنية من اختصاصات تفصيلية مايلى :

١ ــ تلقى الطلبات المقدمة من الراغبين فى شغل الوظائف المعلن عنها وتسجيلها فى سجل خاص حسب تاريخ ورودها واعداد ملف لكل متقدم•

٢ ــ فحص ومراجعة الطلبات ومرفقاتها بهدف التحقق من استيفاء المتقدمين للشروط الواردة فى الاعلان ، وكذلك الشروط الواردة فى قوانين ولوائح الوحدات المختلفة فيما لم يرد بشأنه نص فى اللائحة واتخاذ اللازم نحو استكمال واستيفاء ما تراه ضروريا من بيانات ومستندات •

٣ ــ تدوين الملاحظات على الطلبات واقتراح استبعاد الطلبات التى لا تتوافر فى المتقدمين بها شروط شــغل الوظيفة •

٤ ــ استيفاء البيانات الخاصة بالمتقدمين من ادارة شئون العاملين المختصة من واقع ملفات الخدمة وتشمل هذه البيانات بصفة خاصة :

التأهيل العلمى والمؤهلات الاضافية / تقارير أو بيانات كفاية الأداء عن السنوات السابقة / الخبرة النوعية والزمنية / الوظائف الاشرافية التى شغلها المتقدم / الدورات التدريبية (نوعها ــ مدتها ــ مكانها) / العلاوات التشجيعية / خطابات الشكر والتقدير / الجزاءات ان وجدت وأى بيانات أخرى •

وتدون هذه البيانات فى كشوف المقارنة للمتقدمين •

٥ ــ عرض البيانات المرفقة بطلبات المتقدمين عن أبرز انجازاتهم واسهاماتهم فى الوحدة التى يعملون بها وفحص المستندات المؤيدة لذلك، وكذا اقتراحات تطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية والعرض على رئيس اللجنة لاحالتها الى اللجنة المختصة طبقا لنظام واجراءات العمل بها•

وتختص اللجان الدائمة للقيادات بنوعيها بالنظر فى الترشيح والاختيار والاعداد لشغل الوظائف القيادية الشاغرة وتقويم نتائج أعمــال شاغلى هذه الوظائف ، ولهــا فى سبيل القيــام بمهمتها مباشرة الاختصــاصات التفصيلية التاليــة :

٦ ــ فحص الطلبات المقدمة من المتقدمين وما أرفق بها من بيــانات عن انجازاتهم ومشروعات التطوير التى تقدموا بها والبيانات الوظيفيــة

المتعلقة بهم طبقا لكشوف المقارنة بين المتقدمين وابداء الرأى بشأنها من أعضاء اللجنة تمهيدا لاجراء المفاضـلة بين المتقدمين وتقـدير الدرجات المناسبة لكل عنصر من العناصر التى حددتها المـادة ١٠ من اللائحة •

٧ ــ للجنة اجراء المقابلات والاختبارات للمتقدمين وذلك للتعرف على قدراتهم من خلال فحص البيانات والمشروعات المقدمة منهم •

٨ ــ اجراء الترتيب المبدئى وفق مجموع درجات المتقدمين فى كلا العنصرين السابق الاشارة اليهما ونتائج المقابلات والاختبارات التى أجريت مع المتقدمين ، وفى حالة التساوى فى مجموع الدرجات تعيد اللجنة ترتيب المتقدمين وفق العناصر السابقة •

٩ ــ ترشيح عدد من المتقـدمين وفق ترتيبهم يتناسب مع عـدد الوظائف الخالية المعلن عنها لايفادهم للتدريب وبما لا يتجاوز ضعف عدد الوظائف الشاغرة المعلن عنها •

١٠ ــ تعد اللجنة بالترتيب السابق للمتقدمين مع استبعاد من لم يجتز التدريب بنجاح ويكون ذلك هو الترتيب النهائى للمتقدمين لقائمة الترشـيح للمتقدمين •

وتقوم السلطة المختصة بالوحدات المختلفة باتخاذ الاجراءات اللازمة للعرض على السلطة المختصة بالتعيين لاصدار القرار اللازم فى هذا الشأن وفق قوانين ولوائح العاملين بهذه الوحدات حسب الأسبقية فى الترتيب النهائى للمتقدمين ، وتسقط حقوق من اجتاز التدريب بنجاح ولم يدركه الدور للتعيين بمضى سنة من تاريخ اعتمـاد قائمة الترشيح من السـلطة

المختصة بالنسبة للوظائف من درجة مدير عام أو الدرجة العالية وما يعادلها ومن الوزير أو المحافظ المختص بالنسبة لباقى الوظائف .

ويجوز التعيين من القائمة التى مضى عليها أكثر من سنة اذا لم توجد قائمة أخرى صالحة للترشيح منها وذلك خلال الستة اشهر التالية لانقضاء السنة .

وفيما يتعلق بالاعداد والتدريب لشغل الوظائف القيادية :

نص قرار الجهاز المركزى للتنظيم والادارة على ما يلى :

١ ــ توفد الوحدات المختلفة المرشحين للتدريب للالتحاق بأحد مراكز تدريب القادة التى يصدر بتحديدها قرار من وزير الدولة للتنمية الادارية ووفق البرنامج الذى يعده الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

٢ ــ يتم تقييم المتدربين وفق أساليب التقييم التى يحددها نظام التدريب لكل مستوى من المستويات القيادية وترسل نتائج التقييم الى الأمانة الفنية للجنة القيادات المختصة التى تقوم بعرضها على اللجنة للنظر فى الترتيب النهائى للمرشحين لشغل الوظائف .

٣ ــ لا يعتد ببرامج الاعداد للترقى للوظائف العليا السابقة على تاريخ نشر اللائحة بالنسبة للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية طبقا لأحكام القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ويعتد فقط بهذه البرامج بالنسبة للمرشحين لشغل الوظائف العليا غير القيادية (مستشار (أ) مستشار (ب) / كبير باحثين / اخصائيين) وكذلك وظائف (كبير كتاب / كبير فنيين) .

قواعد تقييم نتائج اعمال شاغلى الوظائف القيـادية :

١ ــ على الوحدات المختلفة وضع أنظمة حوافز خاصة لشـاغلى الوظائف القيادية أو تطوير أنظمتها الحالية بما يسمح بذلك ، وعلى أن يكون المعيار الأساسى فى تقرير الحافز مدى ما تحقق من انجازات ونتائج مقارنة بالخطط والبرامج التى ترتبط القيادات بتنفيذها ، وتتسع أساليب الاثابة التى نصت عليها اللائحة لتشتمل على المكافآت والجهود غير العادية وغيرها من تعويضات مالية طبقا للقوانين واللوائح المعمول بها فى الوحدات المختلفـة .

٢ ــ يبدأ سريان فترة السنة التى يقدم عنها تقرير شاغل الوظيفة عن انجازاته اعتبارا من تاريخ شغله للوظيفة القيادية ، ويسلم التقرير ومعـه صورة من المقترحات التى تقدم بها عند شغل الوظيفة الى الأمانة الفنيـة للجنة الدائمة للقيادات المختصة التى تتولى توزيعه على أعضاء اللجنـة لدراسته وابداء ملاحظاتهم فى ضوء الانجازات التى حققها وما سبق أن تقدم به من اقتراحات وما تم تنفيذه فعلا منها واعداد تقرير سنوى برأى اللجنة عند نهاية السنة ، ثم تعد اللجنة التقرير النهائى تمهيدا للعرض على السلطة المختصة لرفعه للسلطة المختصة بالتعيين ليكون تحت نظرها عنـد اصدار قرارها بالتجديد قبل انتهاء مدة الثلاث سنوات بستين يوما على الأقـل .

تجديد مدة شـغل الوظيفة القيـادية وانتهائها :

نص قرار الجهاز المركزى للتنظيم والادارة على ما يلى :

١ ــ تعد ادارة شئون العاملين المختصة بيانا بشـاغلى الوظائف القيادية قبل انتهاء مدة شغل الوظيفة بستة أشهر على الأقل ، وكذا بيان

بالوظائف غير القيادية الخالية من ذات درجات هؤلاء ان وجدت ، ويعرض على السلطة المختصة ليكون تحت نظرها عند ابداء رأيها فى تجديد مدة شاغل الوظيفة أو تقرر نقله منها لوظيفة غير قيادية داخل الوحدة ، وذلك فى ضوء التقرير النهائى للجنة الدائمة للقيادات عن انجازات شاغل الوظيفة خلال مدة شغله لها •

٢ ـ فى حالة تقرير التجديد يعد مشروع القرار اللازم للتجديد ويعرض على السلطة المختصة بالتعيين لاصداره قبل انتهاء مدة شغل الوظيفة بستين يوما على الأقل •

٣ ـ فى حالة انتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية دون تجديد ، تحدد السلطة المختصة الوظيفة التى ينقل اليها شاغل الوظيفة القيادية ، ويتم النقل اعتبارا من اليوم التالى لانتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية ، ويصدر بالنقل قرار من السلطة المختصة بذلك طبقا للقوانين واللوائح اذا كان النقل الى وظيفة داخل الوحدة ، ويكون بقرار من رئيس مجلس الوزراء اذا كان النقل الى وظيفة خارج الوحدة •

ويتم النقل الى الوظائف غير القيادية الشاغرة ، فاذا لم توجد وظيفة من ذات الدرجة تتخذ اجراءات استحداثها وتمويلها بحسب الأحوال ، ويلغى هذا التمويل بخلوها من شاغلها •

ويستحق العامل أجره الأساسى المقرر لدرجة الوظيفة المنقول اليها مضافا اليه بدلاتها والمزايا والتعويضات المقررة قانونا •

٤ ـ اذا قدم شاغل الوظيفة القيادية الذى يتقرر نقله طلبا بانهاء

خدمته ، وجب على ادارة شـئون العاملين أن تثبت على الطلب تاريخ تقديمه ، ويعرض على السلطة المختصة ومعه بيان مفصل بحالته يوضح به تاريخ بلوغه السن القانونية وأجره ومدة خدمته حتى تاريخ النقل ، وما اذا كانت توجد موانع قانونية من انهاء خدمته ، وذلك لتقرير اجابته الى طلبه طبقا لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ٠

ايضـــاح

بمناسبة صدور القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المدنية القيـــادية فى الجهاز الادارى للدولة والقطاع العام ، كما صدرت اللائحة التنفيذية لهذا القانون بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١

فقد تضمنت اللائحة التنفيذية للقانون القواعد والاجراءات المنظمة لاعداد وتدريب المرشحين لشغل الوظائف المدنية القيـــادية ، ونصت على أن يضع الجهاز المركزى للتنظيم والادارة برنامجا متكاملا لاعداد وتأهيل وتنمية خبرات ومهارات المرشحين لشغل الوظائف القيادية حسب مستوى كل منها ، ويتضمن البرنامج بصـــفة خاصة نظـــام التدريب بما فى ذلك الدورات التدريبية ومدتها داخل الوحدة وخارجها وطرق تقويم المتدربين.

وتيسيرا على الوحدات المختلفة فى تطبيق أحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية ، فقد أعد الجهاز مجموعة من نماذج الســجلات والكشـــوف والبيانات وغيرها التى يتطلبها تنفيذ أحكامه للاسترشاد بها .

ويسعدنا أن نعرض فيما يلى هـــذه النماذج .

مرفق رقم (١)

أسم الجهة : ____________

ادارة الأفراد : ____________

سجل الوظائف القيادية

مسمى الوظيفة	الدرجة المالية	موقع الوظيفة وفق البناء التنظيمى المعتمد	موقف شغل الوظيفة	اسم شاغل الوظيفة	وسيلة شغل الوظيفة وتاريخه		تاريخ خلو الوظيفة من شاغلها				ملاحظات
			مشغولة		وسيلة الشغل	رقم القرار وتاريخ	استكمال المدة القانونية	بلوغ سن المعاش	استقالة	اخرى	

يعتمد ، مدير الأفراد

التوقيع /

مرفق رقم (٢)

أسم الجهة : ....

ادارة الأفراد : ....

بيان شهر   سنة   ١٩

بيـــان

الوظائف القيادية الخالية والمتوقع خلوها

خلال الستة اشهر التالية

مسمى الوظيفة	الدرجة المالية	موقع الوظيفة وفق البناء التنظيمي المعتمد	تاريخ وسبب خلو الوظيفة من شاغلها		شروط شغل الوظيفة الشاغرة			ملاحظات
			تاريخ خلو الوظيفة	سبب الخلو	المؤهل الدراسي	الخبرة النوعية والزمنية	شروط اخرى	
				يوضح بهذه الخانة سبب الخلو : ١ ـ بلوغ السن/استكمال المدة وظائف المعارين والاجازات الخاصة لمدة سنة فأكثر . ٢ ـ الوظائف المشغولة ندبا تدرج ضمن الوظائف الخالية .			يوضح بهذه الخانة : المهارات والقدرات والصلاحيات اللازمة لشغل الوظيفة ان وجدت	

يعتمد   مدير الأفراد

التوقيع /

(مرفق رقم ٣)

نمـــوذج

الاعلان عن شغل الوظائف القيادية

اسم الجهــة

اعــلان

عن شغل الوظائف القيادية

يعــلن عن حاجته لشغل الوظائف القيادية الآتية :

مسمى الوظيفة	الدرجة المـالية	موقعها التنظيمي	وصف موجز من واقع بطاقة وصف الوظيفة	شروط شغل الوظيفة		
				المؤهل الدراسي	الخبرة النوعية والزمنية	شروط اخرى

ــ على راغبي التقدم لشغل احدى الوظائف المشار اليها استيفاء نموذج طلب شغل الوظيفة ويمكن الحصول عليه من ادارة الأفراد مرفقا به ما يلى :

١ بيان الحالة معتمد موضحا به (التاهيل العلمى والمؤهلات الاضافية ــ تقارير او بيانات كفاية الاداء عن السنوات السابقة ــ الخبرة النوعية والزمنية ــ الوظائف الاشرافيةالتى شغلها المتقدم ــ الدورات التدريبية . مدتها ونوعها ــ ومكانها ــ العلاوات التشجيعية ــ خطابات الشكر والتقدير ــ الجزاءات أن وجدت واى بيانات اخرى يرى المتقدم اضافتها) مع عدد ٦ صور شمسية مقاس ٤ × ٦ حديثة .

٢ ــ بيان عن ابراز انجازات المتقدم واسهاماته فى الوحدة التى يعمل بها مدعما بالمستندات المؤيدة لذلك .

٣ ــ اقتراحات لتطوير الوحدة او احـد انشطتها الرئيسـية .

ــ تقدم الطلبات مستوفاة الدمغة والمستندات سالفة الذكر وتسلم باليد أو ترسل بالبريد الموصى عليه على أن ترد قبل يوم / / ١٩ (شهر من تاريخ الاعلان وانتهاءميعاد تلقى الطلبات) باسم السلطة المختصة .

على العنوان التالى : (الأمانة الفنية للجنة القيادات)

اســم الجهــة ـــــــــــــــ مرفق رقم (٤)

دمغة

(طلب شغل الوظائف القيــادية)

السيد / ـــــــــــــــ (السلطة المختصة)

تحية طيبة وبعد :

بناء على الاعلان رقم ـــــــ لسنة ١٩

أتشرف بأن اتقدم بطلبى هذا لشغل وظيفة ـــــــــــــــ
من الدرجة ـــــــ ومرفق المستندات المطلوبة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

مقدم الطلب
الاســم : ـــــــــــــــ
التوقيع : ـــــــــــــــ
العنوان : ـــــــــــــــ

تستوفى بمعرفة الأمانة الفنية للجنة :

ملاحظات الأمانة الفنيــة

	فى شروط لاعلان	غير مستوفى شروط الاعلان وأسبابه

رفق بهذا الطلب المستندات التالية :

١ ـ بيان حالة معتمد من جهة العمــل وفق ما ورد بالاعلان المشــار اليــه بالطلب .

٢ ـ بيان عن ابرز انجازات المتقدم واسهاماته فى الوحدة التى يعمــل بها مدعما بالمستندات المؤيدة لذلك .

٣ ـ اقتراحات لتطوير الوحدة او احد أنشطتها الرئيسية .

٤ ـ باقى المستندات المحددة بالاعلان .

اسم الجهة ....

اللجنة الدائمة للقيادات
الأمانة الفنية

مرفق رقم (٥)

سجل قيد طلبات المتقدمين لشغل الوظائف
وفقا للاعلان رقم لسنة ١٩

م	تاريخ الورود	اسم المتقدم	الوظيفة المتقدم لشغلها	المستندات المرفقة			الوظيفة التى يشغلها حاليا	جهة العمل	عنوان المتقدم	ملاحظات
				بيان حالة	الانجازات	مشروع التطوير				

مرفق رقم (٦)

نموذج ايصالات تسلم طلبات المتقدمين

اسم الجهة ....

اللجنة الدائمة للقيادات
الأمانة الفنية

ايصال استلام طلب متقدم لشغل وظيفة

مسلسل ....
تاريخ الاستلام . ...

استلمت الأمانة الفنية للجنة الدائمة للقيادات

الطلب المقدم من السيد/ ....

لشغل وظيفة/ .... وفقا للاعلان رقم .... لسنة ١٩

وبيان المرفقات التالية :

١ – ....

٢ – ....

٣ – ....

٤ – ....

المستلم ....
التوقيع ....

اسم الجهة ....

اللجنة الدائمة للقيادات
الامانة الفنية

مرفق رقم (٧)

كشف المقارنة بين المتقدمين لشغل وظيفة

(ا) التاريخ الوظيفى

اسم المتقدم	الوظيفة التى يشغلها حاليا	تاريخ شغلها	الدرجة المالية	جهة ومكان العمل	المؤهلات الدراسية	وحدات المقارنة											ملاحظات
						الدورات التدريبية			تقارير/بيانات الكفاية	الخبرة النوعية والزمنية	الوظائف الاشرافية التى شغلها	علاوات تشجيعية	خطابات شكر وتقدير	جزاءات	بيانات اخرى		
						نوعها	مدتها	مكانها									
١																	
٢																	
٣																	
٤																	
٥																	
الخ																	

(ب) الانجازات والاسهامات

اسم المتقدم	تطوير انظمة العمل	تطوير اللوائح المنظمة للعمل	التدريب الذى تحقق للمرؤوسين	المشاكل والشكاوى التى تعامل معها	قاعدة المعلومات التى تم استحداثها	تحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين	زيادة موارد الوحدة	وحدات مقارنة اخرى يمكن اضافتها					ملاحظات
١													
٢													
٣													
٤													
٥													
الخ													

(ج) مشروع التطوير

اسم المتقدم	تطوير أنظمة العمل	تطوير اللوائح المرونة فى تفسير القائم منها	التدريب المستمر للمرؤسين	انشاء وتحديث قواعد المعلومات	القضاء على شكاوى المتعاملين	تحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين	زيادة موارد الوحدة	وحدات مقارنة اخرى يمكن اضافتها					ملاحظات
١													
٢													
٣													
٤													
٥													
الخ													

مرفق رقم (٨)

اسم الجهة
اللجنة الدائمة
الأمانة الفنية

نموذج تقدير درجات متقدم لشغل وظيفة

اسم المتقدم :
الوظيفة الحالية :
الدرجة المالية :

جهة العمل :
الوظيفة المتقدم لشغلها :
الدرجة المالية :

(١) التاريخ الوظيفي

وحدة المفاضلة	الوظائف التي شغلها	التأهيل الدراسي	الدورات التدريبية	الخبرة النوعية والزمنية	التقدير من علاوات وخطابات شكر	وحدات شاملة اخرى	نتائج المقابلة	
الدرجة —								
تقديرات —								

(٢) الانجازات

وحدة المفاضلة	تطوير أنظمة العمل	تطوير لوائح العمل	تدريب المرؤوسين	المشاكل والشكاوى التي تعامل معها	قاعدة المعلومات التي تم استحداثها	تحسين الخدمات للمتعاملين	زيادة موارد الوحدة	وحدات مفاضلة أخرى	المقابلة نتائج	
الدرجة —										
تقديرات —										٥٠ درجة

(٣) مشروع التطوير

وحدة المفاضلة	تطوير أنظمة العمل	تطوير اللوائح والمرونة فى تغيرها	تدريب المرؤوسين	القضاء على شكاوى المتعاملين	أنشاءأوتحديث قاعـدة المعلومات	تحسين الخدمات للمتعاملين	زيادة موارد الوحدة	وحدات مفاضلة أخرى	نتائج المقابلة	
الدرجة —										٥٠ درجة
تقديرات —										

« نتائج الاختبارات او المقابلات ان وجـدت » تكون محل اعتبار عند وضع التقديرات لكل وحدة من وحـدات المفاضـلة .

اجمالى تقديرات الدرجات (بالرقم وبالحروف)
اسم العضو وتوقيعه ...

ملاحظـات :

(١) يتولى عضو اللجنة الدائمة الاطلاع على ملف كل متقدم والمعد من قبل الأمانة الفنية .

(٢) يتسلم عضو اللجنة هذا النموذج مع النموذج رقم (٧) والخاص بكشف المقارنة بين المتقدمين .

(٣) تحدد اللجنة الدائمة الأوزان النسبية لكل وحدة مفاضلة . ويمكن تقسيم كل وحـدة مفاضلة الى عنـاصر او شرائح فرعية وتحدد أوزان هذه العناصر فى اطار الحد الأقصى للدرجات حسب طبيعة النشاط .

(٤) الدرجة العظمى لمجالات التاريخ الوظيفى للمتقدم وانجازاته واسهاماته (٥٠ درجة) .

مرفق رقم (٩)

أسم الجهـة
اللجنة الدائمة للقيادات
الأمانة الفنية

ســجل نتائج الفحص والتدريب

م	اسم المتقـدم لشغل الوظيفة	الوظيفة المتقدم لشغلها	الوظيفة الحالية	الجهة	نتائج الفحص والتدريب				التدريب النهائى للمتقدمين	تاريخ اعتماد الترتيب النهائى للمتقـدمين من السلطة المختصة	ملاحظات
					نتيجة الفحص	الترتيب المبدئى	المرشحون للتدريب	نتيجة التدريب			

١ ـ فى حالة تساوى الدرجات بين أكثر من متقدم يتم العرض على اللجنة الدائمة للترجيح .
٢ ـ يجب الا يزيد اعداد المرشحين للتـدريب عن ضعف عدد درجات الوظائف القيادية المعلن عنها .

اسم الجهة ———————— مرفق رقم (١٠)

اللجنة الدائمة للقيـادات

الأمانة الفنيـة

(نمـوذج)

قائمة الترشيح النهائى لشغل الوظائف القيادية

الشاغرة والذين اجتازوا التدريب بنجاح

م	مسمى الوظيفة والدرجة المالية	اسم المرشح وفقا للترتيب النهائى	ملاحظات
	اولا : **وظائف الدرجة الممتازة**		
	ثانيا : **وظائف الدرجة العالية**		
	ثالثا : **وظائف مدير عام**		

اسم رئيس اللجنة الدائمة : ———————— يعتمد : (السلطة المختصة)

الاسم : ————————

التوقيع : ———————— التوقيع : ————————

التاريخ : ———————— التاريخ : ————————

أسـم الجهـة :

ادارة الأفـراد : ____________

بيـان موقف الوظائف التى تنتهى مدة شاغليها

(مرفق رقم ١١)

مسمى الوظيفة والدرجة المالية	موقعها وفق البنـاء التنظيمى	اسم شاغلها	تاريخ ووسيلة الشغل	تاريخ انتهاء مدة الشغل	تائج تقييم انجازات شاغل الوظيفة	توصية اللجنة الدائمة		اعتماد السلطة المختصة		الوظيفة غير القيادية المقترح نقله عليها (عدم التجديد)	اتخاذ اجراءات العرض على السلطة المختصة بالتعيين
						تجدد المدة	لا تجدد	تجدد المدة	لا تجدد		

يعتمـد مدير الأفراد التوقيع (   )

ملحـوظة :

(١) تعد ادارة الأفراد هذا البيان وتستوفى الخانات الخمس الأول فقط.

(٢) تتولى اللجنة الدائمة والأمانة الفنية استكمال باقى خانات هذا البيـان .

(٣) يرفق كشف بالوظائف غير القيادية الخالية وتعده ادارة الأفراد.

(مرفق رقم ١٢)

أسـم الجهـة : ....

ادارة الأفـراد :

بيان شاغلى الوظائف القيادية الحاليين والمطلوب تقييم نتائج اعمالهم

مسمى الوظيفة والدرجة المالية	موقعها وفق البناء التنظيمي	اسم شاغلها	تاريخ بلوغه السن القانونية	تاريخ تقديم البيانات وتقرير الانجازات ومقترحات التطوير للأمانة الفنية	توصى اللجنة الدائمة		اعتماد السلطة المختصة		الوظيفة غير القيادية المنقول عليها حالة عدم التجـديد		تاريخ العرض على السلطة المختصة بالتعيين لتجديد المدة	ملاحظات
					تجدد المدة	لا تجدد	تجدد المدة	لا تجدد	داخل الوحدة بقرار من السلطة المختصة	خارج الوحدة بقرار من السلطة المختصة بالتعيين		

يعتمد ،،   مدير الأفراد   التوقيع (   )

ملاحظـات :

(١) تعد هذا البيان ادارة الأفراد وتستوفى الخانات الأربع الأولى .
(٢) هذا البيان سوف يستخدم مرة واحدة وذلك خلال فترة تنفيذ الأحكام الانتقالية .
(٣) المقصود بالمدة (مدة لا تجاوز ٣ سنوات أو تاريخ بلوغ السـن القـانونية) .

نظام التدريب

لشغل الوظائف المدنية القيـادية

طبقـا للقـانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١

ولائحتـه التنفيـذية

اولا ــ اهداف الاعداد والتدريب لشغل الوظائف القيادية :

١ ــ تعميق المفاهيم الادارية لدى القيادات وتزويدهم بأسـاليب الادارة الحديثة ومجالات تطبيقها فى الوحدات الادارية المختلفة •

٢ ــ تعريف القيادات الادارية بدور الدولة فى المجالات السـياسية والاقتصـادية والاجتماعية •

٣ ــ تنمية المهارات والخبرات لدى القيادات الادارية ، والتأكيد على الوعى الكامل بمسئولياتهم عن تطوير وتبسيط نظم العمل بالوحدات الادارية ، وتقديم الخدمات للمواطنين فى سهولة ويسر •

٤ ــ المشاركة الفعالة والتفكير العلمى لحل المشكلات التى تعترض سير العمل بالوحدات الادارية •

ثانيا ــ اجراءات الالتحاق ببرامج الاعداد لشغل الوظائف القيادية :

١ ــ يتم الترشيح للالتحاق ببرامج الاعداد لشغل الوظائف القيادية

من قبل اللجنة المختصة بالجهة وفقا للأحكام الواردة فى اللائحة التنفيذية للقانون رقم رقم ٥ لسنة ١٩٩١ وبعد استيفاء استمارة البيانات المرفقة واعتمادها من السلطة المختصة بالجهة .

٢ ــ يراعى ألا يزيد عدد المرشحين عن ضعف عدد الوظائف الشاغرة.
٣ ــ يقوم المركز باخطار الجهة لابلاغ المتدربين بموعد ومكان الدورة التدريبية وما يتضمنه البرنامج التدريبى من موضوعات وكذا الأنشطة التدريبية الأخرى وأساليب التقويم .

٤ ــ يلتزم المتدربون بالتفرغ الكامل للبرامج المختلفة سواء تمت فى الفترة الصباحية أو المسائية .

٥ ــ يخضع المتدربون خلال فترة تنفيذ البرامج لاشراف مركز التدريب المعتمد بقرار من وزير الدولة للتنمية الادارية .

٦ ــ يلغى تدريب من تتجاوز نسبة غيابه ١٥٪ من اجمالى عدد ساعات البرنامج وتحسب ساعات التأخير عن الحضور ضمن هذه النسبة.

٧ ــ لا يعتد ببرامج الاعداد للترقى للوظائف العليا السابقة على تاريخ نشر اللائحة للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية طبقا لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ويعتد بها فقط للمرشحين لشغل الوظائف العليا غير القيادية « مستشار (أ)/ مستشار (ب) / كبير باحثين / كبير اخصائيين » ، وكذلك وظائف « كبير كتاب / كبير فنيين » .

ثالثا ــ مدد البرامج ومواعيدها :

١ ــ تتحدد مدد البرامج للاعداد لشغل الوظائف القيادية على النحو التالى :

* ستة أسابيع لبرامج شغل الوظائف من درجة مدير عام .
* أربعة أسابيع لبرنامج شغل وظائف الدرجة العالية .
* أربعة أسابيع لبرنامج شغل وظائف الدرجة الممتازة .

٢ ـ يتضمن دليل البرامج الذى يعده المركز الخطة السنوية ومواعيد عقد الدورات فى كل عام تدريبى .

٣ ـ تتحدد البرامج التى ستنفذ فى خطة العام بمركز اعداد القادة للقطاع الحكومى الكائن بشارع صلاح سالم بمدينة نصر بالقاهرة .

٤ ـ تنفيذ البرامج سالفة الاشارة اليها بمركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالاسكندرية وفى ذات التوقيتات .

٥ ـ يتولى مركز التنمية المحلية بسقارة التابع لوزارة الادارة المحلية تنفيذ برامج الاعداد لشغل الوظائف القيادية بالادارة المحلية (رئيس حى ـ رئيس مدينة ـ رئيس مدينة ـ رئيس مركز ـ سكرتير عام مساعد ـ سكرتير عام) طبقا للمحتوى العلمى وأساليب التقويم لهذا النظام والواردة بهذا الكتاب الدورى .

رابعا ـ برامج التدريب :

١ ـ برنامج الاعداد لشغل الوظائف القيادية من درجة مدير عام :

ويشمل :

المحور الأول ـ موضوعات أساسية :

* أبعاد العملية الادارية .

* التخطيط الادارى على مستوى الوحدة .
* التنظيـــم .
* القيـــادة الادارية .
* الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء .
* نظم المعلومات الادارية ومجالات استخدام الحاسبات الآليـــة فى الادارة .
* سياسات الأفراد فى اطار تشريعات الخدمة المدنية .
* الأسلوب العلمى لدراسة وتحليل المشكلات الادارية واعداد التقـــارير .
* القرار الادارى .

المحور الثانى ــ موضوعات عامة عن دور الدولة فى المجالات السياسية والاقتصـــادية والاجتماعية :

* تنظيم الجهاز الادارى للدولة .
* التطورات السياسية الدولية وأثرها على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية .
* الســـمات العامة للاقتصاد القـــومى وخطة التنمية الاقتصـــادية .
* أثر العوامل الاجتماعية على الادارة .

* التخطيط المــالى واعداد الموازنة العــامة للــدولة وترشيد الانفاق وتعظيم الايرادات •
* ندوة قومية (يحدد موضوعها ضمن برنامج الدورة)•

المحور الثالث ــ تطوير الخدمات الحكومية :

* مشكلات الادارة الحكومية •
* التطوير الادارى /مفهومة / مبرراته / استراتيجيات ومداخل التطوير •
* تبسيط الاجراءات •
* عرض جهود التطوير ومشاكل التنفيذ •
* اتجاهات رفع الكفاءة الادارية •

المحور الرابع ــ التجارب الادارية الناجحة :

* عرض لبعض التجارب الادارية الناجحة خارجيا •
* عرض لبعض التجارب الادارية الناجحة داخليا •

المحور الخامس ــ المهارات السلوكية والقيادية :

* انماط القيــادة •
* الاتصالات الادارية •
* ديناميكية الجماعة •

* الابتكار والتطوير .

وسيتم اعداد مختبرات تتناول الموضوعات السابقة.

المحور السادس ـ اعداد وعرض بحث :

يكلف المشارك فى البرنامج باعـداد بحث يتنـاول مشكلة على مستوى الوحدة أو القطاع أو المسـتوى القومى ، ويقوم بعرضـه ومناقشته فى الأسـبوع الأخير من البرنامج .

٢ ـ برنامج الاعداد لشغل الوظائف القيادية من الدرجة العالية :

ويشـــمل :

المحور الأول ـ موضوعات اساسية :

* الاتجاهات العلمية الحديثة فى الادارة .
* التخطيط الادارى على مستوى القطاع .
* المتابعة وتقييم الأداء كنماذج للرقابة .
* نظم المعلومات الادارية ومجالات استخدام الحاسبات الآلية فى ادارة الأفراد .
* الأسلوب العلمى لدراسة وتحليل المشكلات الادارية واعـداد التقـارير .

المحور الثانى ـ موضوعات عامة عن دور الدولة فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية :

* التطورات السياسية الدولية وأثرها على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية .
* ادارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر .
* الموازنة العامة للدولة وترشيد الانفاق وتعظيم الايرادات .
* ندوة قومية (يحدد موضوعها ضمن برنامج الدورة).

المحور الثالث ـ تطوير الخدمات الحكومية :

* مشكلات الجهاز الادارى للدولة .
* التطوير الادارى /مفهومة / مبرراته / استراتيجيات ومداخل التطوير .
* عرض جهود التطوير ومشاكل التنفيذ .

المحور الرابع ـ التجارب الادارية الناجحة :

* عرض لبعض التجارب الادارية الناجحة خارجيا .
* عرض لبعض التجارب الادارية الناجحة داخليا .

المحور الخامس ـ المهارات السلوكية والقيادية :

* ادارة التغيير .
* التحفيز .
* ادارة الأزمات .

* ادارة الوقت •

وسيتم اعداد مختبرات تتناول الموضوعات السابقة •

المحور السادس ــ اعداد وعرض بحث :

يكلف المشارك فى البرنامج باعــداد بحث يتناول مشــكلة على مســتوى الوحدة أو القطاع أو على المســتوى القومى ، ويقــوم بعرضــه ومناقشــته فى الأسبوع الأخير من البرنامج •

٣ ــ برنامج الاعداد لشغل وظائف الدرجة الممتازة :

ويشــمل :

المحور الأول ــ موضوعات اساسية :

* الاتجاهات العلمية الحديثة فى الادارة •
* التخطيط الادارى على المستوى القومى •
* التطوير التنظيمى •
* نظم المعلومات الادارية ومدى استخدامها فى اتخاذ القــرار •
* المراجعة الادارية كنموذج للرقابة •
* الأسلوب العلمى لدراسة وتحليل المشكلات الادارية واعــداد التقــارير •

المحور الثانى ـ موضوعات عامة عن دور الدولة فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية :

* التطورات السياسية الدولية وأثرها على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية .
* ادارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر .
* الموازنة العـامة للدولة وترشـيد الانفاق وتعظيم الايرادات .
* ندوة قومية (يحدد موضوعها ضمن برنامج الدورة).

المحور الثالث ـ تطوير الخدمات الحكومية :

* مشكلات الجهاز الادارى للدولة .
* التطوير الادارى : مفهومه/ مبرراته/ استراتيجيات مداخل التطوير .
* عرض جهود التطوير ومشاكل التنفيذ .

المحور الرابع ـ التجارب الادارية الناجحة :

* عرض لبعض التجارب الادارية الناجحة خارجيا .
* عرض لبعض التجارب الادارية الناجحة داخليا .

المحور الخامس ـ المهارات السلوكية والقيادية :

* أنماط القيادة الادارية واتخاذ القرار .

* ادارة التغيير •
* استراتيجية التفاوض •
* **ادارة الأزمات •**
* وسيتم اعداد مختبرات تتناول الموضوعات السابقة •

المحور السادس ــ اعداد وعرض بحث :

يكلف المشارك فى البرنامج باعداد بحث يتناول مشكلة على مستوى الوحدة أو القطاع أو على المستوى القومى ويقوم بعرضه ومناقشته فى الأسبوع الأخير من البرنامج •

خامسا ــ أساليب تقويم المشاركين فى البرنامج :

تتنوع أساليب التقويم وفقا لكل مستوى من مستويات البرنامج ويعطى لكل أسلوب وزن نسبى من اجمالى الدرجة المخصصة للتقويم (١٠٠ درجة) ويعتبر مجتازا للبرنامج بنجاح اذا حصل المشارك على (٦٠ درجة) من اجمالى الدرجة الكلية •



الفصل السادس

إدارة اجتماعات
الجمعيات التعاونية للتنظيمات التعاونية



ايضـــاح

يجمع علماء التنظيم والادارة على أهمية الاجتماعات وحسن تنظيمها وصولا الى النتائج التى تساعد الادارة على الاستخدام الأمثـل لكافة الموارد المـادية والبشرية التى تشرف عليها •

ويرى بعض علمـاء الادارة أن الاجتماعات التى تعقـدها مختلف الوحدات فى شتى المناسبات تعتبر على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بحسن اعداد أفراد التنظيمات للسلوك الاجتماعى المنظم بالاضـافة الى تعميق مفهوم ديمقراطية الادارة ، وديمقراطية اتخـاذ القرار فى ضـوء متطلبات أصول الادارة العلمية •

كما يرى البعض الآخر أن ينبغى على رب كل أسرة أن يبدأ بتدريب أعضاء أسرته على ممارسة الاجتماعات للتداول فى شئون الأسرة كأسلوب من أساليب حسن اعداد الصغار على ممارسة شئون الحيـاة ، وكذلك تلقينهم آداب الاجتماعات منذ صغرهم حتى يحسنون المعاملات فى مستقبل حياتهم مع كافة المستويات سواء فى البيت أو المدرسة أو المعاملات التى تتطلبها مراحل تعليمهم حتى الجامعة •• الخ •

ونظرا لأهمية ادارة المجتمعات يسعدنا أن نعرض فيما يلى للأسلوب الذى تتبناه الحركات التعاونية فى العالم راجين من وراء ذلك أن تنشر أسلوبا يمكن من خلاله تحقيق الكثير من الفوائد ، ولعل أقلها السـلوك

الأخلاقى الرفيع فى الحوار ، وكذلك المناقشة الموضوعية فى الأمور التى تساعد المجتمعات النامية على أن تعبر حاجز التخلف وصولا الى تحقيـــق اكبر قدر ممكن من الفائدة والوفورات الاقتصادية .

ومن هذه المعانى نعرض فى هذا الفصل اجتماعات الجمعيات العمومية فى الجمعيات التعاونية .

مقــدمة :

تهتم الجمعيات التعاونية اهتماما كبيرا بالدعوة الى حضور الجمعية العمومية ، وذلك أن الشخص الذى يفكر فى الاكتتاب فى أسهم الجمعية لابد أن تكون له مصلحة معينة من الاكتتاب فى هذه الأسهم والاندراج فى عضوية هذه الجمعية لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلس الادارة والمدير ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على البقاء فى العضوية والسعى الى زيادة عددهم ومواطنهم واقبالهم على حضور الجمعيات العمومية •

عوامل جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية :

ومن العوامل التى تتبع وتســاعد على جــذب الأعضاء لحضــور اجتماعات الجمعية العمومية ما يأتى :

١ ـ التنظيم الجيد للاجتماع •

٢ ـ اغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات •

١ ـ التنظيم الجيد للاجتماع :

ويتطلب التنظيم الجيد للاجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

اولا ـ الاعــداد للاجتمــاع :

ذلك أن من الأمور المــألوفة أنه اذا ذهب عضو فى هيئة معينة الى اجتماع خاص بها ثم وجد هذا الاجتماع غير منظم ، فانه يؤثر عدة العودة

الى هذا الاجتماع اذا دعى اليه مرة أخرى بل قد لا يكتفى بالامتناع عن حضور الاجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ويبرر لذلك بأن فى الحضور مضيعة للوقت ولا شك ان هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الاجتماع فى اعداده وتنظيمه .

ولهذا يجب أن يحسن القائمين على شئون الجمعية أمر الاعداد للاجتماع ويعملوا على أن تصل الدعوات الى الأعضاء فى الوقت المناسب ويتخذوا من الوسائل ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم فى موعد الاجتماع ، فان ذلك يساعد كثيرا على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الأعضاء والجمعية ، وينعكس أثر هذا الاجتماع بوضوح فى صورة حجم المعاملات .

وتقع مهمة الاعداد لاجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الادارة لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة اليها .

وأول شىء يجب الاهتمام به فى هذا الشأن هو اعداد جدول الأعمال والعناية بتحضيره قبل موعد الاجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها :

(أ) تهيئة الوقت الكافى امام أعضاء مجلس الادارة لتوجيه الدعوة الى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال ، حتى يكون هناك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافى لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة ، ونقدها ان كان فيها ما يستحق النقد .

(ب) تهيئة الوقت الكافى كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم الى أعضاء مجلس الادارة ، وليجد أعضاء مجلس

الادارة كذلك الوقت الكافى لقراءة هذه التقارير ، وابداء ما قد يعن لهم من ملاحظات عليها ان كان فيها ما يدعو الى تسجيل هذه الملاحظات.

وبهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف فى الجمعيات العمومية ما يلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الادارة عن الميزانية والحسابات الختامية من أن معظم الأعضاء تقريبا لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعا دون الاهتمام بفحصها أو مناقشتها ومن ثم يستحسن دائما أن نوضح لهم ما تمثله أرقام الميزانية بطرق العرض المناسبة ، كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به الجوانب المالية للعام الذى توضحه هذه الرسوم والخرائط .

(جـ) المام الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فان الجمعيات التعاونية تسير وفقا للأساليب الديمقراطية الصحيحة فى الادارة ، وهذا يتطلب اذا كانت الجمعية العمومية ستنظر فى انتخاب أحد أعضاء مجلس الادارة أو استبدالهم بغيرهم — أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم فى جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب ان يفسح لهم فى الوقت كى يكونوا فكرة عن المرشحين ، ثم يدلو بأصواتهم فى الاجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بأن يمثلهم فى الادارة ، وهذا يتطلب تقفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد انعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الادارة من ادراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء .

ثانيا — اختيار المكان المناسب :

ثم ان اختيار المكان المناسب الذى يتسع لعدد الأعضاء المنتظر

حضورهم يعتبر من العوامل المهمة فى التنظيم الجيد للاجتماع ويمكن توفير هـذا المكان بحيث يتوافر فيه من الامكانيات ما يساعد على نجاح الاجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء .

ومن المعروف عن التعاون أن له أهدافا اجتماعية بجوار الأهداف الاقتصادية لذلك نص على تخصيص جزء من الأرباح ينص عليه فى نظام الجمعية لتحسين شئون المنطقة التى تقوم فيها من الناحيتين المادية والاجتماعية .

ومعنى هذا أن المنطقة بصفة عامة تستفيد من نجاح هذه الجمعيات فى أداء رسالتها من الفائض الذى تحققه ، فضلا عما يعود على مواطنى الحى من أعضاء الجمعية من فوائد الأسهم والعائد .

وأيا كان المكان المناسب الذى يقع عليه اختيار مجلس الادارة ، فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من اضاءة وتهوية ... وما الى ذلك .

ثالثا ـ اختيار الزمان المناسب :

كذلك يجب على الجمعيات العمومية ، فلا تلجأ الى ما تلجأ اليه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان انعقاد الجمعية العمومية فى وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الاجتماع بل يجب على أعضاء مجلس الادارة أن يتخيروا الوقت الذى يناسب غالبية الأعضاء .

رابعا — التركيز بموعد الاجتماع ومكانه :

وذلك يقع على عاتق لجنة العضوية ، فيجب أن تبذل أقصى جهودها فى تذكير الأعضاء بموعد الاجتماع ومكانه ، فاذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتأكد من أن كل عدد يصدر بين تاريخ ارسال الدعوة وموعد انعقاد الجمعية العمومية يكون محتويا على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضورها • ورأى أن تخصص كل جمعية لوحة تضعها فى مكان بارز منها ، فى نافذة المعروضات بواجهة الجمعية • ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها واخراجها فى أسلوب سهل وصورة جذابة وبذلك تكون هذه اللوحة من الوسائل التى تستعين بها اللجنتان فى تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه ، فعندما يوجه أعضاء مجلس الادارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها فى هذه اللوحة وتقرن ذلك بعبارات توضح للأعضاء أهمية حضورهم الاجتماع ، ولا بأس فى هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد انعقاد الجمعية ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجونهم التكرم بحضور الاجتماع ويذكرونهم بموعده ومكانه •

ولا شك أنه مما ييسر على لجنة العضوية مهمتها ارسال مذكرة « تذكرة » للأعضاء قبل موعد انعقاد الجمعية • وفى انجلترا تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ، ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الاتصال بعدد من الأعضاء القاطنين فى القسم الذى يعهد اليه متابعة الاتصال بالأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الاجتماع،

فان مثل هذه المتابعة وبخاصة فى اللحظة الأخيرة تأتى بأعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور •

خامسا ـ ادارة الاجتماع بطريقة جيدة :

تهتم الجمعيات التعاونية فى جميع أنحاء العالم المتقدم بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الاجرائية التى تتبع فى تنظيم وادارة الاجتماعات لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والانتاج •

ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيرا من الهيئات التى يغلب عليها المستوى الثقافى المنخفض تتخذ دائما طابع الارتجال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثير من الوقت واحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الاهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، وكثيرا ما ينتهى الاجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدل غير المجدى قد أنهك الحاضرين وسئمو المناقشة فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الغالبية عليها دون اقتناع •

لهذا ترى الحركة التعاونية المتقدمة أن من العوامل التى تساعد على التنظيم الجيد للاجتماع أدائه بطريقة منظمة تكفل له النجاح • فاذا كانت كافة الاستعدادات التى ذكرت قد روعيت ، فان نجاح الاجتماع يتوقف مع ذلك الى حد كبير على الطريقة التى يدير بها رئيس الجلسة هذا الاجتماع ، وهذه هى العناصر التى تقوم عليها الادارة الجيدة •

(أ) رئاسة الاجتماع :

فقد نص القانون النظامى النموذجى لبعض الجمعيات التعاونية

على أن يمارس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الادارة أو نائبه عند غيابه أو أكبر أعضاء المجلس الحاضرين سنا فى غيابهما •

ولا ترى كثيرا من الجمعيات فى كبر السن مبررا لرئاسة الجلسة، بل تفضل فى حالة ما اذا شعر الرئيس الكبير فى السن بعدم تمكنه من ادارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية انتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الادارة لرئاسة الجلسة ، وبعد أن يشرف على عملية الانتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة •

وسبب الاهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن ادارتها، أن نجاح الاجتماع كما ذكرت سابقا يرجع الى مهارة الرئيس وقدرته فى قيادتها بحيث يسير وفقا لجدول الأعمال المعد وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائما أن رئاسته لاجتماع الجمعية العمومية لا تهدف ادارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الادارة ، بل عليه أن يعمل قدر استطاعته على اقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيدا ومثمرا للجمعية ، لأن الاجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم اذ يساعدون الادارة فى التعرف على نواحى الضعف ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الاقتراحات البناءة التى تساعد فى رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها •

وأول القواعد التى يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانونى اللازم لصحة انعقاد الاجتماع •

(ب) مراعاة الحياد :

ومن القواعد التى يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام ،

فاذا كان يرغب فى الادلاء بوجهة نظره فى بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سنا فى حالة تغيب نائبه ، رئاسة الجلسة مؤقتا حتى ينتهى الموضوع الذى يريد الاشـتراك فى مناقشـته .

ويجب على رئيس الجلسة أن يلخص بين آن وآخر وجهـات النظر المختلفة وبخاصة قبيل الاجتماع ، وأن يستعين بملاحظى التصـويت ومن يرى الاستعانة بهم فى تنظيم عملية الاقتراع بصورة تحفظ نظام الاجتماع وتضمن الاستمرار فى جدول الأعمال ، كما يجب عليه أن يعطى الأعضاء حق الكلام فى المواضيع التى تطرح للمناقشـة ويطالبهم بالتركيز والتزام الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشـات ويتسرب المـلل فى نفـوس الأعضـاء .

(ج) صحة صدور القرارات :

ويجب على رئيس الجلسة أن يراعى فى القرارات التى تصـدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوفر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها، ولكن اذا كانت القرارات فى الجمعية العمومية السنوية والجمعية السنوية غير العادية تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين ، فكيف تصدر القرارات اذا ما تساوت الأصوات ؟

يرى بعض التعاونيين أنه اذا تساوت الأصوات اعتبر الأمر المعروض مرفوضا أما البعض الآخر فيرى أنه فى حـالة تساوى الأصـوات يرجح الرأى الذى ينضم اليه رئيس الجلسـة .

وتفضل بعض الجمعيات فى مثل هذه الحالة أن تعطى لأحد المؤيدين

فرصة الادلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هذه الفرصة ، ثم يطرح الأمر ثانية للتصويت ، فاذا تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم اليه رئيس الجلسة • وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذى يميل اليه رئيس الجلسة يعتبر استثناء من مبدأ ديمقراطية الادارة ، ولكن يرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها فى الحركة التعاونية فى معظم الدول هذا الى أن الترجيح فى مثل هذه الحالة لا يعتبر نوعا من التمييز ، بل هو تقدير لرأى الرئيس ، وهو الشخص الذى أعطاه الأعضاء ثقتهم ، واعتبر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على معرفة الصالح العام •

ولا شك أن هناك فرقا كبيرا بين التمييز والتقدير •

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الأشتراك فى التصويت فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعية العمومية ؟

اختلفت الآراء فى هذا الموضوع ، فمن قائل أن العبرة بأغلبية الأصوات التى اشتركت فى التصويت ، ومن ثم لا تدخل فى حساب الأصوات التى امتنع أصحابها عن الادلاء بها ، لأنهم بهذا قد فوضوا الرأى الى غالبية المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم •

ومن قائل ان من حضر من المساهمين فى الجمعية العمومية ثم امتنع عن التصويت يكون قد اتخذ موقفا معينا ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ولا تهم الكيفية التى صاغ بها عدم الموافقة ، أكانت فى صورة رفض صريح أو مجرد امتناع عن التصويت •

والمعتقد أن الامتناع عن التصويت لا يتأتى فى الغالب الا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لاعتبارات تراها وترى فى التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما اليه من الظروف والملابسات الخاصة وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويت لمجرد أنهم يرفضون ادخال تعديل على الاقتراح أو لأنهم يرفضون جزءا من الاقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع أن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأى لأغلبية أصوات المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم ومن ثم يعتبرون مؤيدين للاقتراح .

كذلك لا يوافق الكثيرين على أن الامتناع عن التصويت يعتبر رفضا للاقتراح .

والأرجح فى مثل هذه الحالة أن يقاس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة الى مجموع عدد الأصوات التى حضرت الاجتماع ، ويعتبر الممتنع عن التصويت حاضرا للاجتماع ، لأنه بالفعل دون فى محاضر جلسات الجمعية حاضرا .

أما اذا كانت القرارات صادرة من جمعية عمومية استثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة العدد الذى نص عليه القانون النظامى للجمعية .

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التى دارت فى جلسة الجمعية العمومية والقرارات التى اتخذتها قد دونت فى دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظى التصويت على الأقل . ويجب أن يذكر فى محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير وملاحظى التصويت

والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التى حازتها . كما ويجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية الى الجهات المختصة .

٢ ـ اغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات :

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطى أهمية كبيرة للعضو باعتباره قوام الحركة ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لاغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم فى التوجيه والاشراف والرقابة فان ذلك يساعد كثيرا على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط اجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الاجتماعى والثقافى للجمعية .

ويمكن اغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية اذا ما توافرت مع التنظيم الجيد للاجتماعات العوامل الآتية :

اولا ـ ادخال شىء من البهجة على الاجتماع :

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية ادخال شىء من البهجة فى اجتماعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر المواضيع المالية الجافة ، فتدعو مثلا أحد المتكلمين البارزين والمحببين الى الجمهور الى الكلام فى نهاية الاجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الانتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات ان أمكن ذلك .

ثانيا ـ توزيع بعض الهدايا :

وتحبذ الحركة لو استطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجأ الى ما لجأت اليه زميلاتها فى السويد لادخال البهجة والسرور فى نفوس الأعضاء،

اذ تلجأ الجمعيات هناك فى هذه المناسبة الى توزيع بعض الهـدايا التى تنفع ربات البيوت ، فتقوم مثـلا بتوزيع « الترمومترات »[1] تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، الى غير ذلك من الهـدايا النافعة .. فان مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب فى اقبال الأعضاء على حضور الاجتماعات .

ويروى « بول جرير » أن من المشـاكل التى تعانيهـا الجمعيـات التعـاونية فى بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون اجتماعات الجمعيـات العمومية ويستطرد قائلا ان هـذا غير موجود فى السويد فمثـلا يحيط بمدينة استكهلم ١٢٠ حيـا يبلغ عدد من يحضرون اجتماعات الجمعيـة العمومية ٢٥٠٠٠ وفى العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسـيقية بالاضافة الى جدول الأعمال ــ هذا فضلا عن توزيع بعض الهدايا النافعة.

العضوية الواعية قوام الحركة التعاونية :

تهتم الحركة التعاونيـة فى العـالم اهتماما كبـيرا بالأعضـاء ، وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون قوام الحركة التعاونية ، فان أعضـاء الجمعيات اذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعا ، يستطيعون بتضامنهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدما الى النجاح ، فـاذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب ، لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا

---

(1) Co-operative, The British Achievement By : Paul Greer. Harber Brothers Publishers New Yourk 1955.

تعاملهم على جانب معين من السلع كما هو الحال عنـدنا وانما يعملون متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعاب •

ونظرا لأن تطبيق مبـدأ الباب المفتوح للعضوية يسـمح لكل من تتوفر فيه شروط العضوية أن ينضم الى الجمعية ، كما يسـمح له أيضا بحق الانسحاب منها ، فان هذا يعنى أن رأس المـال فى الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعا لزيادة الاعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعا لزيادة الأسهم ونقصها •

وتعتبر العضوية فى الجمعيات التعاونيـة عنصر فى التمويل أيضـا على جانب كبير من الأهمية ، وذلك من حيث أنهم المورد الأول الذى يمد الجمعيات بالمـال عن طريق الاكتتاب فى أسهم رأس مالها ، ولهذا تواجه الحركة التعاونية فى العـالم اهتمامها للبحوث والدراسات التى تزيدها معرفة بأعضائها ودخولهم وقدراتهم الشرائية لكى تتمكن على ضوء هذه الدراسة من انتهاج أفضل الوسائل لخدمتهم فى حدود تلك القـدرات ورسم سياستها التوسعية على قدر استعداد هؤلاء الأعضاء للمساهمة فى التمويـل •

من أجل ذلك تعدد الحركة التعاونية فى العالم أنواع الأسـهم التى يسمح للأعضاء بالاكتتاب فيها ، بحيث توجد منهـا أنواع يسـهل على الأعضاء استرداد قيمتها عندما تلجئهم الظروف الى ذلك •• ومثل هـذا الأسلوب يدفع الأعضـاء الى الاهتمام بنشـاط جمعيتهم الاجتمـاعى والاقتصادى ، وبالتالى حضـور اجتماعات الجمعيات العمومية للادلاء بآرائهم التى يرغبون فى الافصاح عنها للمعاونة فى تحقيق مزيد الكفـاءة الاجتماعية والاقتصادية •

الفصل السابع

إدارة اجتماعات المؤتمرات

نموذج

(الحلف التعاوني الدولي)

ايضــاح

نرجو أن نوجه الانظار الى ان عقد المؤتمرات يعتبــر احد الوســائل الهامة التى يمكن من خلالها مناقشة اى موضوع من الموضوعات او مشكلة .

وقد جرت العادة على تكليف بعض العلماء والمتخصصين فى الموضوعات التى ترتبط بعقد المؤتمرات لتقديم تقارير تتضمن وجهات النظــر المتباينة فيما يتعلق بالموضوعات التى ستعرض على المؤتمر على ان تكــون فى يــد الاعضــاء قبل عقد المؤتمر بفترة كافية ليتدارســوا ما فيها ويدلوا بوجهــة نظــرهم .

ولمزيد من الايضاح فان الجمعية الانجليزية للتعليم التجارى والصناعى توضح ان الاصطلاح « تقرير a report » يعنى تقديم وثيقة من شــأنها ان تبحث فى مشكلة معينة بهدف توصــيل كافة المعلومات التى ترتبط بهــا والخروج ببعض التوصيات ، هذا بالاضافة الى تقديم افكار بناءة وكذلك التوصيات التى تساعد على حل الموضوع او المشكلة التى يتضمنها التقرير .

ويمكن تلخيص ما يتضمنه التقرير فيما يلى :

١ ــ اغراض التقرير

1) A statement of the objective of the report

٢ ــ حقائق عن موضوع البحث

2) A statement of the facts about the subject being investigated.

٣ ــ الحلول المحتملة متضمنة شرح المزايا والعيوب

3) A presentation of possible solutions, with the ad-

vantages and disadvantages of each course clearly indicated.

٤ ـ التوصيات المقترحة وحيثيات الاخذ بها

4) The recommended solution with reasons.

٥ ـ الملاحق المؤيدة للتقرير ، حتى لا يثقل التقرير بكثير من البيانات والتفصيلات

5) The supplementary evidence in appendixes so that the body of the report is not obscured by detail.

ونعرض فيما يلى الأساليب الاجرائية التى يتبناها الحلف التعـاونى الدولى عند عقد المؤتمرات بمناسبة الاجتماع السنوى الذى يحضره اعضاء الحلف التعاونى الدولى .

ولمزيد من الفائدة اوردناها باللغة العربية واللغة الانجليزية .

لائحة الحلف التعاونى الدولى
حسب التعديل الذى أدخله المؤتمر التعاونى الدولى العام الثامن والعشرين المنعقد فى هامبورج فى شهر أكتوبر ١٩٨٤

الباب الأول : التأسيس

المادة (١) الاســم :

اسم المنظمة التى انشئت فى أغسطس ١٨٩٥ هو الحلف التعاونى الدولى

المادة (٢) الأعضــاء :

الحلف التعاونى الدولى رابطة دولية مؤلفة من الاتحادات القطرية للجمعيات التعاونية ، والاتحادات القطرية للاتحادات التعاونية ، والاتحادات الاقليمية للجمعيات التعاونية ، والمنظمات التعاونية حسبما سيأتى فى المادة ٨ .

المادة (٣) الأغـراض :

يسعى الحلف التعاونى الدولى ــ الذى يضم المنظمات التعاونية من الاتجاهات الاجتماعية والسياسية المتنوعة ، ومن النظم الاجتماعية الاقتصادية المختلفة ــ الى مساندة المنظمات الاعضاء ، طبقا للمبادىء التعاونية ، من جهودهم الرامية ــ قطريا ودوليا ــ الى تنمية حركة تعاونية تقوم على العون الذاتى المتبادل والديموقراطية ، وتنظم لمصلحة الاعضاء والمجتمع بأسره .

وللحلف التعاونى الدولى الأغراض الآتية :

(أ) أن يكون الممثل العالمى لكافة أنماط المنظمات التعاونية التى تلتزم فى ممارساتها بالمبادىء التعاونية الواردة فى المـادة ٨

(ب) أن ينشر المبادىء والطرائق التعاونية فى انحاء العالم .

(جـ) أن يدعم التعاون فى جميع الأقطار .

(د) أن يحافظ على مصالح الحركة التعاونية بجميع أشكالها .

(هـ) أن يقيم علاقات الصداقة بين المنظمات المرتبطة به .

(و) أن يدعم العلاقات الاقتصادية بين المنظمات التعاونية من جميـع الأنماط قطريا ودوليا .

(ز) أن يساعد فى تنمية تقدم شعوب جميع الأقطار اقتصاديا واجتماعيا

(ح) أن يعمل على اقامة السلام والأمن الدائمين .

المـادة (٤) : الوسـائل :

يسعى الحلف التعاونى الدولى الى تحقيق اغراضـه :

(أ) بعقد مؤتمرات ولقـاءات وندوات دولية وغيرهـا ليتلاقى الأعضـاء للاستفادة من التجارب وتبادلهـا .

(ب) ببذل الجهود لتطوير وتدعيم المنظمات الأعضاء وبذل المساندة لمن هم فى حاجة للمساعدة .

(جـ) بنشر المعلومات عن طريق المطبوعات وغيرها من وسائل الاتصال .

(د) بالنهوض بتعليم ودراسة التعاون ، وتشجيع انشاء مراكز للتدريب والدراسات التعاونيـة .

(هـ) بالقيـام بدراسات بحثية ودراسات المشكلات ذات الأهمية بالنسبة للحركة وجميع الاحصاءات التعاونية .

(و) بانشاء منظمات دولية متخصصة من بين أعضائها فى جميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية كلما كان ذلك مرغوبا ، وباقامة اتصال وثيق مع كل من مثل هذه المنظمات المتخصصة بما فى ذلك الاجتماعات المشتركة مع اللجنة التنفيــذية .

(ز) بتشجيع المشاركة النشيطة فى الشئون التعاونية الدوليــة من جانب جميع أقسام المجتمع التعاونى والتأكيد على الحاجة الى اشراك المرأة والشــباب .

(ح) بنشر خدمات المركز الرئيسى من خلال مكاتب اقليمية فى أقاليم العالم حيث يعتبر وجودها فيها مفيــدا .

(ط) بالتعاون لأقصى حد مع منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الأخــرى التطوعية وغير الحكومية الدولية والقطرية التى تسعى لأهداف ذات أهميــة للتعاون .

(ى) بأية وسيلة أخرى مناسبة وقانونية .

المــادة (٥) : اللغات الرسمية :

اللغات الرسمية للحلف التعاونى الدولى هى : الانجليزية ، الفرنسية ، الألمــانية ، الروسية ، الاســبانية ، وعلى اللجنة التنفيــذية تقرير مــدى استخدام كل من هذه اللغات .

المــادة (٦) : مقر الحلف التعاونى الدولى :

يكون مقر الحلف التعاونى الدولى فى القطر وفى المكان اللذين تقررهما اللجنة التنفيــذية .

المــادة (٧) : الاســتقلال :

يرى الحلف التعاونى الدولى أن التعاون حركة يمكن أن يتلاقى فيهــا من يعتنقون آراء متنوعة وعقائد متباينة لكى يعملوا معــا .

ويجب ألا ينتمى الحلف التعاونى الدولى لأية منظمة سياسية أو دينية، ويجب المحافظة على هذا الاستقلال ـ الذى تعتمد عليه وحدة الحركة التعاونية الدولية ـ فى كل الاجتماعات وفى جميع نشرات الحلف التعاونى الدولى .

الباب الثانى : العضوية

المادة (٨) : شروط العضوية :

تعتبر المنظمات التعاونية التى تلتزم بأهداف الحلف التعاونى الدولى والسياسة التى يضعها المؤتمر العام للحلف يؤهله لطلب الانضمام لعضوية الحلف ، وتختص اللجنة التنفيذية باصدار قرار قبول الانضمام الى عضوية للحلف التعاونى الدولى وهى :

وتعتبر كل رابطة أشخاص أو رابطة جمعيات جمعية تعاونية ، ان كان غرضها تحسين احوال اعضائها اقتصاديا واجتماعيا عن طريق استغلال مشروع يقوم على العون المتبادل ، وبشرط اتباعها المبادىء التعاونية كما وضعها رواد روتشديل وكما اعاد صياغتها المؤتمر العام الثالث والعشرين للحلف التعاونى الدولى وهى :

أولا : يجب ان تكون عضوية الجمعية التعاونية اختيارية ومتاحة ، دون قيود مصطنعة ودون اى تفرقة اجتماعية أو سياسية او عرقية او دينية ـ لجميع الأشخاص الذين يوسعهم الاستفادة من خدماتها . ويرغبون فى قبول مسئوليات عضويتها .

ثانيا : الجمعيات التعاونية منظمات ديموقراطية يدير شئونها افراد منتخبون او معينون بالطريقة التى يتفق عليها الاعضاء ، ومسئولون أمامهم ، ويتمتع اعضاء الجمعيات الاساسية بحقوق تصويت متساوية (لكل عضو صوت واحد) وبالمشاركة فى القرارات التى تمس جمعياتهم ، وتسير الادارة فى الجمعيات الأخرى خلاف الجمعيات الأساسية على قاعدة ديموقراطية ذات شكل مناسب.

ثالثا : ينال رأس المـال المساهم فائدة بمعدل محدود جدا اذا ما تقررت مثل هذه الفـائدة .

رابعا : تعود النتائج الاقتصادية الناشئة عن عمليات الجمعية الى اعضائها وتوزع عليهم بطريقة تتجنب أن ينال عضـو كسبا على حسـاب الآخـرين .

ويتحقق ذلك بقرار من الاعضاء بما يلى :

- بتخصيصها لتنمية أعمال الجمعية .
- أو بتقديم خدمات مشتركة .
- أو بتوزيعها بين الأعضاء بنسبة معاملاتهم مع الجمعية .

خامسا : يجب على جميع الجمعيات التعاونية أن تدبر تثقيف اعضـائها ومديريها وموظفيها ، والجمهور عمـوما ، فى مبادىء التعـاون وجوانبه الفنية من الناحيتين الاقتصادية والديموقراطية .

سادسا : لكى تتمكن المنظمات التعاونيـة من خـدمة مصـالح اعضـائها ومجتمعاتها على الوجه الاكمل ، عليها جميعا أن تتعاون بجد وبكل طريقة عملية مع التعاونيات الأخـرى على المستويات المحليـة والقطرية والدولية ، وتجعل هدفهـا تحقيق وحـدة العمل بين التعاونيين فى انحاء العـالم .

وبشرط مراعاة هذه القواعد فان أنواع الجمعيات التى يحق لها طلب الانضمام لعضوية الحلف هى :

(أ) الاتحادات القطرية للجمعيات التعاونية .

(ب) الاتحادات القطرية للاتحادات التعاونية .

(جـ) الاتحادات الاقليمية للجمعيات التعاونية حيث لا يوجد اتحاد قطرى .

(د) المنظمات التعاونية القطرية او منظمات الأعمال الاخرى التى تساند التعاونيات ، مثل جمعيات الجملة ، البنوك ، وجمعيات التأمين ، وجمعيات البترول وغيرها .

(هـ) الجمعيات التعاونية العاملة فى ميادين الزراعة ، والاستهلاك ، والمصايد ، والحرف الصناعية ، والانتاج والائتمان ، والاسكان والبناء ، وفى قطاعات النشاط الاقتصادى الأخرى ، اذا لم يوجد اتحاد قطرى أو اقليمى .

(و) المنظمات التعاونية الدولية .

المادة (٩) : طلبات العضوية :

تقدم المنظمات التى ترغب فى الانضمام لعضوية الحلف طلباتها على الاستمارة الخاصة بذلك والتى تعدها سكرتارية الحلف ، وترسل مع طلباتها نسختين من لائحتها وآخر تقرير سنوى وميزانية عمومية لها واذا كانت اللغة التى كتبت بها اللائحة خلاف اللغات الرسمية للحلف التعاونى الدولى فتقدم معها ترجمة الى احدى هذه اللغات الرسمية .

وقبل عرض اى طلب على اللجنة التنفيذية يجرى مدير الحلف تحريات عن لياقة المنظمة طالبة العضوية للقبول فى عضوية الحلف التعاونى الدولى.

ويجب أن تحتوى جميع الطلبات على حساب قيمة الاشتراك مع تعهد بأن المبلغ يمكن تحويله الى حساب الحلف التعاونى الدولى فى حالة منح العضوية للمنظمة الطالبة .

واذا رفضت اللجنة التنفيذية طلب العضوية يجوز للمنظمة الطالبة استئناف القرار أمام اللجنة المركزية .

المادة (١٠) : انتهاء العضوية :

تنتهى العضوية فى الحلف التعاونى الدولى :

(أ) بالاستقالة الاختيارية ، ويجب أن ترسل المنظمة المعنية اخطارا بذلك قبل ثلاثة شهور على الأقل من نهاية السنة المـالية للحلف التعـاونى الدولى .

(ب) بالامتناع عن سداد الاشتراكات ، فاذا لم تسـدد احـدى المنظمات اشتراكها سنتين متواليتين يستبعد اسمها من قائمة الأعضاء .

(جـ) بقرار من اللجنة المركزية ، فاذا تصرفت أية منظمة بما يخالف مصالح أو لائحة الحلف التعاونى الدولى ، أو اذا لم يتفق نشاطها مع أغراض الحلف تستبعد من عضويته .

(د) بادخال تغيرات على لائحة المنظمة العضو تجعلها تتعـارض مع لائحة الحلف التعاونى الدولى ، وعندئذ تستبعد هذه المنظمة من قائمـة الأعضـاء .

المـادة (١١) : حقوق الأعضـاء :

بشرط المواظبة على الوفـاء بطريقة مرضية بالالتزامات المـالية ازاء الحلف التعاونى الدولى يحق للعضـو :

(أ) الاشتراك فى المؤتمر العام طبقا لأحكام المواد ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢

(ب) تعيين مندوبين فى اللجنة المركزية حسب المـادة ٢٤ .

(جـ) تعيين بدلاء لمندوبين فى اللجنة المركزية فى حالة وفاتهم أو تقاعـدهم عن العمل قبل انتهاء مدة العضـوية فى اللجنة ، أو فى حالة سـحب تفويضهم بموافقة اللجنة المركزية ، أو منعهم من حضور أحد اجتماعات اللجنـة .

(د) أن يتلقى من سكرتارية الحلف التعاونى الدولى كافة الخدمات والنصائح المناسبة والمعلومات عن الأنشطة الجارية للحلف ، وتقارير اجتماعات أجهزته وجميع المطبوعات التى ينشرها الحلف وغير ذلك .

(هـ) تقديم مقترحات لتنظرها اللجنة التنفيذية او اللجنة المركزية او المؤتمر العـام .

(و) المشاركة فى اى منظمة متخصصة من منظمات الحلف حسب دستورها ولائحتها .

(ز) الالتجاء الى الحلف وطلب مساعدته ومعونته فى تنمية التعاون .

المـادة (١٢) : واجبات الأعضـاء :

تلتزم كل منظمة منتمية الى الحلف التعاونى بالواجبات التالية :

(ا) مراعاة اهداف وسياسة الحلف وأن تتبع فى نشاطها المبادىء التعاونية المبينة بالمـادة ٨ .

(ب) ارسال معلومات كاملة وبانتظام الى الحلف من التطورات التعاونيـة القطرية ، والتغيرات فى لائحتها ونظامها ، وجميع الأعمال والقرارات التشريعية وخلافها الصادرة عن السـلطات العامة مما يؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر على نشاط الحركة التعاونيـة .

(جـ) سداد الاشتراك السنوى فى غضون الشهور الثلاث الأولى من السنة المـالية ، حسب أحكام المـادة ١٥ ، وطبقا لمـا تحدده اللجنة المركزية مع بيان أساس حساب هذا الاشتراك .

(د) ارسال تقديرها السنوى الى الحلف التعاونى الدولى .

(هـ) ارسال نسخة مجانية من جميع مطبوعاتها المنشورة الى مكتبة الحلف التعـاونى الدولى .

(و) القيام بجميع الاجراءات التى توصى بها أجهزة الحلف دعما لسياسته وتنفيذا لقرارات مؤتمره العام ولجنته المركزية ولجانه الأخرى .

(ز) تقديم المساندة لمنشورات الحلف التعاونى الدولى مما يضمن توسيع نطاق قراءتها الى أقصى مدى ممكن .

الباب الثالث : الشئون المالية

المادة (١٣) : السنة المالية :

تبدأ السنة المالية من أول يناير وتنتهى فى ٣١ ديسمبر .

المادة (١٤) : الدخل :

يستمد الحلف التعاونى الدولى دخله من :

(أ) اشتراك المنظمات المنتمية اليه .

(ب) بيع المطبوعات المنشورة .

(جـ) التبرعات .

(د) الموارد الأخرى التى توافق عليها اللجنة المركزية بناء على توصية اللجنة التنفيذية .

المادة (١٥) : الاشتركات :

(أ) تدفع كل منظمة تنتمى الى الحلف التعاونى الدولى اشتراكا سنويا يتناسب مع اهميتها الاقتصادية .

(ب) تتولى اللجنة المركزية مسئولية وضع صيغة يحسب على أساسها الاشتراك السنوى الذى تدفعه المنظمات المنضمة الى الحلف ، والذى يطبق — الى ان يقرر خلاف ذلك ، على فئات العضوية التالية :

اولا : المنظمات الاستهلاكية والزراعية وكل المنظمات الأخرى غير الواردة فيما يلى .

ثانيا : الاسكان .

ثالثا : التامين .

رابعا : البنوك بما فيها المؤسسات الائتمانية والمالية .

(جـ) تحسب اشتراكات الأعضاء الذين ليسوا هم أنفسم منظمات اقتصادية على أساس الأنشطة الاقتصادية التى يقوم بها الاعضاء المنضمين اليهم والمنتمين الى الفئات المذكورة بعاليه .

(د) تشير اللجنة التنفيذية على اللجنة المركزية بصيغة مناسبة لفئات العضوية سالفة الذكر من شأنها ضمان موارد كافية للحلف ، وتشمل الصيغة معدلا أدنى ومعدلا أقصى ان وجد ذلك مناسبا .

(هـ) تبلغ سكرتارية الحلف المنظمات المنضمة اليه عندما يحين موعد المطالبة بسداد الاشتراك أو عندما تطلب المنظمات ذلك ، بالصيغة الجارية وطريقة تطبيقها لتحديد المبلغ الواجب سداده .

(و) على المنظمات المنضمة للحلف حساب المبلغ المطلوب وابلاغه لسكرتارية الحلف مع تقديم المستندات اللازمة المؤيدة لهذا الحساب .

(ز) تستحق الاشتراكات فى أول يناير من كل سنة ، ويجب سدادها بالشكل المطلوب بحيث تصل الى مقر الحلف التعاونى الدولى فى موعد لا يتجاوز ٣١ مارس من السنة نفسها .

(ح) يجوز للمنظمة العضو فى الحلف التى تلاقى ـ بسبب ظروف استثنائية ـ صعوبة فى سداد الاشتراك ، أن تلجأ الى اللجنة التنفيذية طالبة التجاوز ، ويجب أن تصل مثل هذه الطلبات فى موعد لا يتعدى ٣١ مارس مصحوبة بالمستندات الكاملة التى تبين موقف المنظمة المالى .

الباب الرابع : أجهزة الحلف

المادة (١٦) : الأجهزة :

الأجهزة ذات السلطة فى الحلف التعاونى الدولى هى : المؤتمر العام ، واللجنة المركزية ، واللجنة التنفيذية .

المادة (١٧) : اختصاصات المؤتمر العام :

يعتبر المؤتمر العام أعلى سلطات الحلف التعاونى الدولى ، ووظيفته الاساسية مناقشة الموضوعات المتصلة بسياسة الحركة التعاونية والحلف التعاونى الدولى فى المستقبل ، وللمؤتمر العام الاختصاصات الآتية :

(أ) تقرير سياسة وبرنامج الحلف التعاونى الدولى .

(ب) انتخاب اللجنة المركزية من بين الترشيحات التى يتلقاها طبقا للمادة ٢٤ .

(جـ) اصدار القرارات فيما يتعلق بجميع الاقتراحات التى تعرضها اللجنة المركزية أو المنظمات المنضمة للحلف حسب المادة ٢٢ .

(د) اعتماد تقرير اللجنة المركزية من أعمال الحلف التعاونى الدولى منذ المؤتمر العام السابق .

(هـ) تعديل اللائحة بأغلبية ثلثى الأصوات الممثلة فيه .

(و) تعيين لجنة خاصة لاقتراح التعديلات فى اللائحة ان كان ذلك مرغوبا فيه .

(ز) تقرير سنة ومكان انعقاد المؤتمر العام التالى .

(ح) تقرير نظام المؤتمر العام طبقا للائحته .

(ط) تقرير حل الحلف التعاونى الدولى بأغلبية ثلثى الأصوات الممثلة فيه .

المـادة (١٨) تشكيل المؤتمر العام :

يشكل المؤتمر العام من مندوبى المنظمات المنضمة الى الحلف التعاونى الدولى . ويحق للجنة المركزية ان تمنح اشخاصا اخرين حق حضور المؤتمر العـام لكن دون أن يكون لهم حق الحديث الا فى ظروف خاصة وبنـاء على موافقة لجنـة المؤتمر .

المـادة (١٩) : التمثيل فى المؤتمر العـام :

يشترط للتمثيل فى المؤتمر العام أن توفى المنظمـات المنتمية الحلف التعاونى الدولى بالتزاماتها المـالية كاملة قبل الحلف ، وتمنح هذه المنظمات حق التمثيل على الوجه التالى بشرط ألا تمارس منظمـات القطر الواحـد أو اتحاد عدة اقطار او المنظمات التعاونية القطرية او الدولية اكثر من ١٥ فى المـائة من مجموع حقوق التصويت فى المؤتمر العـام :

(أ) لجميع المنظمات الأعضاء الحق فى ايفاد مندوب واحد .

(ب) يحق لجميع المنظمات الاعضاء ايفاد مندوب اضافى مقابل كل مبلـغ قدره ١٥٠٠ فرنك سويسرى كامل من الاشتراك يزيد عن مبلغ ١٥٠٠ فرنك سويسرى الأول من الاشتراك ، الى أن تقرر اللجنـة المركزية خلاف ذلك ، فلها سلطة تقرير الأساس الذى يحسب بمقتضاه عدد المندوبين الذين يوفدون الى المؤتمر العام فى ضوء التغيرات التى تطرأ على معدلات حساب الاشتراكات .

(جـ) يجب أن يكون المندوب قد امضى اثنى عشر شهرا على الاقل فى عضوية الجمعية التى توفده او الاتحاد الذى يوفده أو فى عضو مؤسس لهذا الاتحاد وذلك قبل اختياره مندوبا للمؤتمر العـام .

(د) يجب سداد الرسم الذى تقرره اللجنـة المركزية عن كل منـدوب ، ويرسل هذا الرسم الى السكرتارية مع استمارة التعيين .

المادة (٢٠) : التصويت فى المؤتمر العام :

للمنظمات الحق فى صوت واحد لكل مندوب معين بموجب المادة ١٩ ويحق للمنظمات ان تعهد بكل اصواتها الى مندوب واحد أو أكثر بشرط الا يكون لأى مندوب أكثر من عشرة أصوات .

المادة (٢١) : دعوة المؤتمر العام للانعقاد :

(أ) يدعى المؤتمر العام للانعقاد كل أربع سنوات كقاعدة عامة ، ويجوز عقد دورة استثنائية بناء على طلب ثلثى اصوات اللجنة المركزية (انظر المتطلبات الأخرى بالمادة ٣٧ من القانون السويسرى) .

(ب) يتقرر مكان وسنة انعقاد المؤتمر العام أثناء المؤتمر العام السابق عليه ما أمكن ذلك ، واذا لم يحدث هذا تتولى اللجنة المركزية التحديد .

(جـ) تقرر اللجنة المركزية تاريخ وجدول اعمال المؤتمر العام .

(د) ترسل الى كل منظمة منضمة ومتخصصة نسخة من جدول الأعمال المؤقت للمؤتمر العام ، ومن تقرير اللجنة المركزية عن أعمال الحلف التعاونى الدولى منذ المؤتمر السابق ، والتعديلات المقترح ادخالها على اللائحة ، والتقارير الخاصة عن الموضوعات التى وافقت عليها اللجنة المركزية ، وجميع الاقتراحات المقدمة بموجب المادة ٢٢ ، مع الاستمارات التى تعاد منضمة أسماء المندوبين ، وذلك قبل أربعة شهور من انعقاد المؤتمر .

(هـ) يجب ارسال المقترحات والتعديلات الخاصة بأى بند من بنود جدول الأعمال المؤقت بحيث تصل الى سكرتارية الحلف التعاونى الدولى قبل شهرين على الأقل من موعد المؤتمر العام حتى يمكن ارسالها الى المندوبين مع جدول الأعمال النهائى والوثائق قبل شهر من انعقاد المؤتمر .

(و) يجب أن تصل ترشيحات المندوبين الى سكرتارية الحلف قبل موعد

المؤتمر بستة اسابيع على الاقل ولا تقبل الترشيحات التى لا تصل طبقا لهذه القاعدة سوى فى ظروف خاصة وبموجب قرار من اللجنة التنفيـذية .

المـادة (٢٢) : الاقتراحـات :

(أ) جميع اقتراحات المنظمات المنتمية والمنظمات الخاصة المطلوب ادراجها فى جدول الأعمال المؤقت الذى يصدر تطبيقا للمادة ٢١ يجب ارسالها كتابة الى اللجنة التنفيذية قبل تاريخ انعقاد المؤتمر العام بسبعة شهور على الأقـل .

(ب) أما الاقتراحات الطارئة التى ترغب المنظمات المنتمية فى تقديمها للمؤتمر العـام فيجب تسليمها حتى ظهر اليوم الاول للمؤتمر وتنظرها لجنة المؤتمر وتقدم عنها تقريرا كاول بند من الأعمال فى اليوم التـالى ، ولا تقبل المقترحات التى كان من المستطاع تقديمها طبقا للفقرة (أ) السابقة ، ويوزع نص جميع الاقتراحات الطارئة ، طبقا لما وافقت عليه لجنة المؤتمر وقبلته للعرض عليه ، على المندوبين فى نهاية اليوم الثانى ، وتنظر الاقتراحات العاجلة فى موعد توصى به لجنـة المؤتمر وتقدم توصيتها هـذه للمؤتمر .

(جـ) يجوز استثنائيا اقتراح التعديلات أثناء المؤتمر بشرط اتباع الاجراءات المنصوص عليها فى قواعد النظام التى تحكم سير اجراءات المؤتمر .

المـادة (٢٣) : لجنـة المؤتمر العـام :

تعين لجنة للمؤتمر تتألف من الرئيس ونائبى الرئيس وثلاثة اعضـاء من اللجنة المركزية وثلاثة من المنـدوبين الحاضرين يعينهم المؤتمر فى أول جلسـة له .

وتصدر لجنة المؤتمر فيما يختص بعرض الاقتراحات الطارئة المقـدمة بموجب المـادة ٢٢ (ب) ، وتساعد الرئيس فى اية شـئون من الشـئون الاجرائية التى تنشأ أثناء المؤتمر .

المادة (٢٤) : اللجنة المركزية :

(أ) تتألف اللجنة المركزية من مندوبين تعينهم المنظمات المنتمية للحلف ومن مندوب واحد عن كل من المنظمات المتخصصة ينتخبهم المؤتمر العام .

(ب) بالنسبة للقطر أو اتحاد الأقطار الذى لا يوجد به سوى منظمة واحدة منتمية للحلف ، يكون لهذه المنظمة الحق – بشرط وفائها بالتزاماتها المالية كاملة – فى مندوب واحد بحكم عضويتها ، وفى مندوبين اضافيين – لا يزيد عددهم عن تسعة – مقابل كل مبلغ ٢,٥٠٠ فرنك سويسرى كامل من اشتراكها بعد مبلغ ٢,٥٠٠ فرنك سويسرى الأول من هذا الاشتراك ، ولا يعد منهم رئيس الحلف التعاونى الدولى .

(جـ) وبالنسبة للقطر أو اتحاد الأقطار الذى يوجد به أكثر من منظمة منتمية للحلف ومشتركة فيه مباشرة ، يكون لهذه المنظمات الحق – بشرط وفائها بالتزاماتها المالية كاملة – فى مندوبين اضافيين مقابل كل مبلغ ٢,٥٠٠ فرنك سويسرى كامل من مجموع اشتراكاتها بعد مبلغ ٢,٥٠٠ فرنك سويسرى الأول من الاشتراك ، بشرط ألا يكون لمنظمات القطر الواحد أو اتحاد الأقطار أكثر من عشرة مندوبين بخلاف رئيس الحلف التعاونى الدولى .

(د) ويقسم التمثيل فى الأقطار التى بها أكثر من منظمة واحدة أو أكثر من حركة واحدة تقسيما تناسبيا بينها ، وفى حالة التنازع تفصل اللجنة التنفيذية فى النزاع مع حق الاستئناف أمام اللجنة المركزية .

(هـ) لكل مندوب صوت واحد ، ويجوز لأى عدد من مندوبى المنظمة المنتمية للحلف – لا يزيد عن العدد الذى يحق لها – أن يمارسوا سلطة التصويت المخولة لمنظمتهم كاملة .

المادة (٢٥) : اختصاصات اللجنة المركزية :

للجنة المركزية الاختصاصات التالية :

(أ) تنفيذ سياسة وبرنامج الحلف التعاونى اللذين قررهما المؤتمر العام.

(ب) مناقشة التقارير والمشكلات ذات الأهمية للحركة التعاونية الدولية واصدار القرارات والتصريحات والنداءات بشأنها .

(جـ) انتخاب رئيس ونائبى رئيس الحلف التعاونى الدولى ولجنته التنفيذية من بين أعضائها بالاقتراع السرى .

(د) تقرير مقر الحلف التعــاونى الدولى .

(هـ) الموافقة على تعيين ومرتب مــدير الحلف بنــاء على توصية اللجنــة التنفيــذية .

(و) تقرير صيغة لحساب الاشتراكات تتضمن حدا أدنى وحدا اقصى ــ اذا رؤى ذلك مناسبا ــ بما يضمن موارد كافية للحلف .

(ز) اعتماد موازنة الحلف التعاونى الدولى التى تضعها اللجنة التنفيذية.

(ح) تقرير جدول أعمال وتاريخ المؤتمر العام ، ونظام اعمال المؤتمر ، واعداد تقرير عن كل المسائل المقدمة للمؤتمر .

(ط) تحديد الرسوم التى تدفع عن المندوبين الذين يحضرون المؤتمر العام وتحديد مبلغ الاشتراك التى يتخذ أساسا لحساب عدد المندوبين فى المؤتمر .

(ى) اعتماد الانفاقات التى تلزم الحلف التعاونى الدولى بالتزامات دائمة.

(ك) النظر فى الاستئنافات وفى استبعاد الأعضاء .

(ل) اعتماد جميع التصرفات التى تقوم بها اللجنة التنفيذية فيما يتعلق بالاستثمارات والاقتراض ورهن وشراء وبيع العقارات ، وغيرهــا ، وذلك بالنيابة عن الحلف التعــاونى الدولى .

(م) تقرير نظام اللجنة المركزية طبقــا للائحة الحلف .

(ن) انتخاب اعضاء لجنة المراجعة والرقابة من بين أعضائها .

(س) الموافقة على الحسابات بعد مراجعتها وعلى تقرير لجنة المراجعة والرقابة .

(ع) الموافقة على انشاء منظمات متخصصة فى حدود ما جاء فى المادة ٣٠ بناء على توصية اللجنة التنفيذية .

(ف) تعين لجنة خاصة لاقتراح التعديلات المطلوب ادخالها على لائحة الحلف — اذا رؤى ذلك مرغوبا — تمهيدا لعرضها على المؤتمر العام .

(ص) اصدار القرارات فى الشئون التى لم ترد بشأنها أحكام فى اللائحة .

(ق) اصدار القرارات بالمراسلات .

وتصدر قرارات اللجنة المركزية فى جميع المسائل بأغلبية الأصوات .

المادة (٢٦) : اجتماعات اللجنة المركزية :

تجتمع اللجنة المركزية مرة واحدة فى السنة على الأقل ، وتجتمع أيضا فى الأحوال الآتية :

(أ) بناء على اقتراح مقدم من خمس عدد أعضائها اذا وافقت أغلبية الأصوات على الاجتماع .

(ب) بناء على توصية اللجنة التنفيذية .

(جـ) بناء على طلب ثلث عدد أعضائها ويكون الاجتماع عندئذ اجباريا .

وتعقد اللجنة المركزية اجتماعا قبل كل مؤتمر عام مباشرة وفى أثنائه أو بعده مباشرة .

المادة (٢٧) : اللجنة التنفيذية :

(أ) تشكل اللجنة التنفيذية من الرئيس ونائبى الرئيس وثلاثة عشر عضوا آخرين تنتخبهم اللجنة المركزية من بين أعضائها ، بالاقتراع السرى أثناء كل مؤتمر عام أو بعده مباشرة ، ويشغلون مناصبهم حتى انعقاد المؤتمر العام التالى ، واذا خلت هذه المناصب فيما بين مؤتمرين فانها تشغل فى اجتماع لاحق من اجتماعات اللجنة المركزية .

(ب) للجنة التنفيذية الحق من اجل توسيع مدى تمثيلها الجغرافى والقطاعى، فى اختيار عدد فى حدود ثلاثة اشخاص من اعضاء اللجنة المركزية ، ومنحهم صفة استشارية ، ويكون هذا الاختيار بأغلبية ثلثى أعضاء اللجنة التنفيذية المنتخبين وتعتمده اللجنة المركزية فى اجتماعها التالى، ويظل الأشخاص الذين يختارون بهذه الطريقة فى مراكزهم حتى المؤتمر العام التالى .

(جـ) لا يجوز لمنظمات قطر واحد او اتحاد أقطار ، أن يكون لها أكثر من مندوب واحد فى اللجنة التنفيذية بخلاف رئيس الحلف التعاونى الدولى .

(د) يحق لعضو اللجنة التنفيذية المنتخب الذى يمنع من حضور الاجتماع، أن يعين بديلا له ويجب أن يكون البديل عضوا فى اللجنة المركزية كما يجب ابلاغ أسماء مثل هؤلاء البدلاء الى مدير الحلف .

المادة (٢٨) : اختصاصات اللجنة التنفيذية :

للجنة التنفيذية الاختصاصات التالية :

(أ) الاشراف على شئون الحلف التعاونى الدولى فيما بين اجتماعات اللجنة المركزية .

(ب) اعداد جدول أعمال اجتماعات اللجنة المركزية .

(جـ) اعداد الموازنة تمهيدا لاعتمادها من اللجنة المركزية والاشراف على النفقات والايرادات .

(د) اتخاذ التدابير اللازمة فيما يختص بالاستثمارات والاقتراض ورهن وشراء وبيع العقارات تمهيدا لاعتماد اللجنة المركزية .

(هـ) اقامة تعاون عملى وثيق مع المنظمات المتخصصة بالحلف التعاونى الدولى .

(و) الاعداد للمؤتمر العام للحلف التعاونى الدولى وتنظيمه .

(ز) تشكيل لجان فرعية من بين أعضائها كلما رات ذلك مرغوبا للمساعدة فى انجاز واجباتها .

(ح) الموافقة على قبول اعضاء جدد فى الحلف التعاونى الدولى .

(ط) فحص الطلبات المقدمة من المنظمات الاعضاء بالتماس معاملة خاصــة فى سداد اشتراكها طبقا للقواعــد التى ترسمها اللجنــة المركزية ، والتصرف فى هذه الطلبات ، ويجب على اللجنة التنفيذية عند التصرف فى هذه الطلبات ان تدخل فى حسابها مرحلة التطور فى القطر والمنظمة المعنيــة .

(ى) القيــام بمسئولية تعيين واقالة ومرتبات كبار الموظفين الذين يحتــاج اليهم الحلف التعاونى الدولى .

(ك) عرض تعديلات اللائحة على اللجنة المركزية تمهيدا لعرضها على المؤتمر العــام .

(ل) تقرير مدى استخدام كل لغة من اللغات الرسمية للحلف التعــاونى الدولى .

(م) تلقى التقارير من لجنة المراجعة والاشراف قبل عرضها على اللجنــة المركزية .

(ن) توجيه سير تعاون الحلف التعاونى الدولى مع منظمات الأمم المتحــدة التى يقيم الحلف علاقات معهــا .

(س) انشاء مجموعات عمل مما يساعد فى تحقيق اغراض الحلف التعاونى الدولى .

(ع) تناول جميع المسائل المحالة اليها من اللجنة المركزية .

(ف) اصدار القرارات عن طريق المراســلات .

المـادة (٢٩) : اجتماعات اللجنة التنفيـذية :

تجتمع اللجنة التنفيذية كلما استدعت الظروف ذلك ، وعليهـا أن تقرر فى كل اجتماع تاريخ الاجتماع التالى كلما أمكن ذلك .

ويجوز عقد اجتماعات بناء على طلب ثلث الاعضاء أو بناء على قـرار من رئيس الحلف .

الباب الخامس : المنظمات المتخصصة

المـادة (٣٠) : المنظمـات المتخصصة :

طبقا للمادة ٤ (و) يجوز للحلف التعاونى الدولى انشاء منظمـات متخصصة من بين أعضائه فى قطاعات النشاط الاقتصادى وميادين النشاط التعاونى الاخرى كلما راى ذلك مستحسنا .

ويجوز لغير أعضاء الحلف التعاونى الدولى أن ينضموا الى عضـوية المنظمة المتخصصة بشرط قبولهم لاهداف الحلف .

ويكون هدف مثل هذه المنظمات المتخصصة تطوير التعاون فى الميادين التى تزاول فيها نشاطها .

والمنظمات المتخصصة :

(أ) تضع لوائحها الخاصة التى تتفق عليها مع اللجنة التنفيذية للحلف التعاونى الدولى .

(ب) تعد موازناتها الخاصة بما فى ذلك رسوم الاشتراك لتغطية أنشطتها .

(جـ) تقدم تقارير سنوية عن أنشطتها الى اللجنة التنفيذية واللجنة المركزية بالحلف التعاونى الدولى .

(د) لهـا الحق فى مندوب واحد يمثلها فى اللجنة المركزية وتكون له حقوق تصـويت كاملة .

(هـ) لها الحق فى أن تقترح على اللجنة التنفيذية بالحلف التعاونى الدولى موضوعات لتناقش فى اجتماعات اللجنة المركزية والمؤتمر العام ، وأن تشارك فى اعداد المستندات الخاصة بذلك .

(و) تجتمع عادة فى نفس موعد ومكان اجتماعات اللجنة المركزية .

(ز) تعمل على اقامة تعاون عمل فيما بينها كلما كان ذلك عمليا ومرغوبا .

(ح) تقيم أوثق روابط التعاون مع اللجنة التنفيذية وسكرتارية الحلف التعاونى الدولى ، وعلى اللجنة التنفيذية وسكرتارية الحلف من ناحيتها أن يدعما هذا التعاون باجتماعات ومؤتمرات مشتركة بين رؤساء وسكرتاريى المنظمات المتخصصة وبين هذه المنظمات واللجنة التنفيذية .

الباب السادس : الادارة

المادة (٣١) : الرئيس ونائبا الرئيس :

(أ) الرئيس هو الممثل الأساسى للحلف التعاونى الدولى ويرأس المؤتمر العام واجتماعات اللجنة المركزية واللجنة التنفيذية واللجان الفرعية للجنة التنفيذية .

(ب) يمثل الرئيس القيادة السياسية والتنظيمية للحلف التعاونى الدولى بالتعاون مع مدير الحلف .

(جـ) للرئيس حق حضور جلسات المنظمات المتخصصة للحلف التعاونى الدولى .

(د) يساعد نائبا الرئيس ويساندا بكل طريقة ممكنة ، وفى حالة غيابه يحل محله واحد من النائبين يعينه الرئيس أو اللجنة التنفيذية اذا لم يكن الرئيس موجودا ، وفى هذه الأحوال يتصرف باسم الرئيس .

المادة (٣٢) : المدير والسكرتارية :

المدير هو المسئول التنفيذى الرئيسى للحلف التعاونى الدولى ، وهو مسئول امام اللجنة التنفيذية ومسئول بهذه الصفة عن قيادة سكرتارية الحلف وادارتها ادارة فعالة .

والمدير :

(أ) مسئول عن تنفيذ سياسات المؤتمر العام واللجنتين المركزية والتنفيذية، ويتخذ المبادرات اللازمة لبرفع الى اللجنتين المركزية والتنفيذية أية مسائل ومشكلات تؤثر على تطور الحركة التعاونية القطرية والاقليمية والدولية .

(ب) يحضر اجتماعات اجهزة الحلف التعاونى الدولى وله حق ابداء النصح لكن ليس له حق التصويت .

(جـ) يشرف على استخدام الأموال طبقا لأحكام البرنامج المعتمد ، وعلى أعمال السكرتارية ، ويبلغ اللجنة التنفيذية عن التغييرات فى ترتيب الموظفين .

(د) يعد المستندات والوثائق للمؤتمر العام ولجان الحلف التعاونى الدولى.

(هـ) يشارك بالطرق التى تتطلبها سياسة الحلف التعاونى الدولى ، فى عمل المنظمات المتخصصة ومجموعات العمل ، ويعمل على ضمان تنفيذ أحكام المادة ٣٠ (ط) .

(و) يمثل الحلف التعاونى الدولى ــ كلما قررت اللجنة التنفيذية ذلك ــ فى اجتماعات منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الطوعية وغير الحكومية التى يقيم الحلف التعاونى الدولى علاقات معها .

(ز) يقيم ويرعى العلاقات بين الحلف التعاونى الدولى وبين أعضائه ويقوم بزيارات للحركة القومية ، سواء كانت منتمية للحلف أو غير منتمية للحلف ، كلما قررت اللجنة التنفيذية ذلك .

(ح) يجمع ويحلل المعلومات عن طلبات العضوية ويرفع تقارير عنهـا الى اللجنة التنفيـذية .

المـادة (٣٣) : الأنشطة الاقليمية :

يجوز للحلف التعاونى الدولى ــ طبقا للمادة ٤ (ط) أن ينشىء مكاتب اقليمية يرأسها مديرون اقليميون يعملون تحت اشراف مدير الحلف ولهم المسئوليات الآتيـة :

(أ) تنسيق جهود التنمية التعاونية فى الاقليم وتشجيع تبادل الخبرات .

(ب) تحديد المشروعات وصياغتها واعدادها وتقويمها .

(جـ) تشجيع اقامة وتطوير منظمات القمة التعاونية القطرية القـائمة على التعاونيات المحلية .

(د) تنظم المؤتمرات فى موضوعات معينة بما فيها مسـاندة البرامج التى تهدف الى اشراك النساء والشباب فى الأنشطة التعاونية .

وتقام هذه المكاتب بتعاون ومسـاندة مالية متفق عليها من جانب المنظمات التعاونية فى تلك الأقاليم .

ويكون المدير الاقليمى مسئولا عن تقديم برامج وموازنات سنوية الى مدير الحلف التعاونى الدولى للموافقة عليها وادراجها ضمن الموازنة الكلية العامة للحلف التعاونى الدولى .

المـادة (٣٤) : المجالس الاقليميـة :

تقام مجالس اقليمية لاقاليم معينة كى تساعد المكتب الاقليمى فيهـا وتقـدم له المشورة بشأن :

(أ) صياغة السياسة العامة الخاصة بأنشطة المكتب الاقليمى .

(ب) مراجعة نتائج انشطة المكتب الاقليمى .

(جـ) تقوم بمهمة جهاز اتصال دائم بين الحركات التعاونية القطرية فى الاقليم وبين المكتب الاقليمى .

ويتألف المجلس من عضوين من كل قطر من الاقطـار التى يخدمهـا المكتب الاقليمى يشغلان المنصب لفترة المؤتمر العـام .

وينتخب كل مجلس رئيسا ، ونائب رئيس ، وعدد من الأعضاء لا يزيد عن أربعة يشكلون جهازا تنفيذيا يقدم المساعدة والمشورة للمدير الاقليمى فيما بين جلسات المجلس ، ويشغل هؤلاء مناصبهم لفترة المؤتمر العام .

ويجوز للمجالس أن تنشىء من اللجان الفرعية ما تراه مرغوبا لتسير أعمال المجالس وتجتمع المجالس سـنويا .

ويقوم المدير الاقليمى بمهمة سكرتير المجلس وجهازه التنفيذى وعليه أن يتأكد من أن جميع الشئون التنظيمية ترفع للجنـة التنفيذية بالحلف التعاونى الدولى للموافقة عليهـا .

المـادة (٣٥) : نفقات حضور جلسات الحلف التعاونى الدولى :

النفقات التى يتحملها أعضـاء اللجنتين التنفيـذية والمركزية للحلف واعضاء أية هيئة ينشئها الحلف التعاونى الدولى من أجل حضور جلسات تلك اللجان والهيئات وحضور المؤتمر العـام ، تردها اليهم المنظمات التى يمثلونها .

المـادة (٣٦) : لجنة المراجعة والرقـابة :

تعين اللجنة المركزية من بين أعضائها ــ طبقا للمادة ٢٥ (ن) ــ لجنة للمراجعة والرقابة تتألف من عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمســة .

وتقوم لجنة المراجعة والرقابة بما يلى :

(أ) تعيين مراجع حسابات الحلف التعاوني الدولي الذي تعتمد أتعابه اللجنة التنفيذية .

(ب) ترفع تقارير بشأن ما اذا كانت القرارات التي وافق عليها المؤتمر العام واللجنة المركزية قد نفذها الحلف التعاوني الدولي في حدود الموازنة المعتمدة ، وان شيئا لم يقع بالمخالفة للائحة الحلف ويحق للجنة من اجل هذا الفرض الاطلاع على جميع المستندات المتعلقة بذلك .

(جـ) تراجع جميع التقارير المالية التي تعدها أجهزة الحلف التعاوني الدولي ، وترفع الى اللجنة المركزية تقارير بشأن وفاء المنظمات الأعضاء بالتزاماتها المالية .

(د) تتلقى تقرير مراجع الحسابات وتعرضه على اللجنة التنفيذية مع ملاحظاتها المناسبة .

(هـ) توجه تقاريرها الى اللجنة المركزية لكنها تعرضها أولا على اللجنة التنفيذية كي تضمها الى المستندات الصادرة الى اللجنة المركزية .

الباب السابع : أحكام خاصة

المادة (٣٧) : صفة الحلف التعاوني الدولي في سويسرا :

ما دام المقر الرئيسي للحلف التعاوني الدولي في سويسرا فانه يخضع لمتطلبات القانون السويسري وهي :

(أ) صفة الحلف التعاوني الدولي هي صفة جمعية منشأة كهيئة معنوية خاضعة للمواد من ٦٠ الى ٧٩ من القانون المدني السويسري .

(ب) يجرى التصرف في أي مسألة قانونية أو قضائية في جنيف طبقا للاجراءات السويسرية .

(جـ) تعقد جلسة غير عادية للمؤتمر العام بناء على طلب خمس مجموع الأصوات الممثلة في المؤتمر .

المـادة (٣٨) : تعديلات اللائحة :

لا يجوز تقديم مقترحات تعديل اللائحة سوى بمعرفة اللجنة التنفيذية الى اللجنة المركزية للعرض على المؤتمر العـام ، أو بمعرفة لجنة خاصـة تشكلها اللجنة المركزية أو المؤتمر العام لهذا الفرض ، أو بمعرفة عدد من المنظمات الأعضاء لا يقل عن خمسـة ، ويجب تقديم هذه المقترحات حسب المـادة ٢١ .

المـادة (٣٩) : النص المعتمد للائحة :

النص المعتمد للائحة هى النص المكتوب باللغة الانجليزية(*) .

(*) فيما يتعلق بالمسائل القانونية التى تنشأ طبقا للقانون السويسرى والمشار اليها فى المـادة ٣٧ يعتبر النص الفرنسى هو النص المعتمد .

نظام اجراءات المؤتمر العام واللجنة المركزية

اجراءات المؤتمر العـام :

جلسات المؤتمر العـام :

١ ـ تجرى الترتيبات اللازمة بحيث تمتد اجتماعات المؤتمر العـام على مدى اربعة أيام كاملة فى كل منها جلستان .

٢ ـ لا تعقد أية مؤتمرات متخصصة اثناء جلسات المؤتمر ، كما تلغى بتاتا كل المناسبات الاجتماعية او الرحلات أو الزيارات التى تقع أثناء الفترة المخصصة لجلسات المؤتمر والتى تعوق اعماله بأى شكل من الأشكال.

٣ ـ تقع مسـئولية ادارة أعمال المؤتمر العـام على رئيس الحلف التعاونى الدولى ويساعده فى ذلك اعضاء لجنة المؤتمر العـام كلما دعاهم الرئيس الى مسـاعدته .

٤ ـ يعد جدول زمنى لمناقشة كل موضوع ، ويجب مراعاته بكل دقة، ولا يستثنى من ذلك سوى التعديلات التى ترى لجنة المؤتمر ضرورتها من أجل عرض الاقتراحات الطارئة طبقا للمادة ٢٢ (ب) .

اللغـات الرسـمية :

٥ ـ تجرى اعمال المؤتمر باللغات التى تقررها اللجنة التنفيذية من بين اللغات الرسمية وهى الانجليزية والفرنسية والالمـانية والروسـية والاسبانية ، ويجوز للمندوب الذى لا يستطيع التعبـير باحدى اللغـات الرسمية للحلف التعاونى الدولى ، أن يصطحب مترجما يوافق عليه الحلف ليترجم من لغة المندوب الأصلية الى احدى اللغات الرسمية ، أما الترجمة الى اللغات الأخرى التى تستخدم فى المؤتمر يقوم بها المترجمون الرسميون.

ويجب أن ترسل أسماء المترجمون الشخصيين الى مدير الحلف التعاونى الدولى قبل اسبوعين على الاقل من تاريخ المؤتمر العام ، ويجب ما امكن ذلك أن يكون المترجم الشخصى ضمن عدد المثلين الرسميين للمنظمة المعينين .

٦ — لا يسمح لأى مندوب — سوى للرئيس اثناء رئاسته أن يلقى خطابه بأكثر من لغة واحدة .

٧ — تصدر كافة المطبوعات الخاصة بالمؤتمر العام باللغات الرسمية المستخدمة فى المؤتمر ولكل مندوب الحق فى الحصول على مجموعة واحدة من المستندات باللغة الرسمية التى يختارها .

نظام المناقشات :

٨ — يجب على المندوبين الراغبين فى الحديث فى اى موضوع ان يقدموا اسماءهم كتابة ، ويدعون للكلام — كقاعدة عامة — بترتيب ورود اسمائهم ، غير انه فى حالة مناقشة الاقتراحات المحددة يجوز للرئيس ان يدعو مؤيدى أو معارضى الاقتراح للحديث بالتبادل .

٩ — يجب على المندوب الذى يقف للكلام أن يوجه حديثه للرئيس وبحيث ينصب كلامه على الاقتراح أو المسألة المطروحة للمناقشة او على مسألة من مسائل النظام .

١٠ — يسمح لكل متحدث بخمس دقائق ما عدا مقدم الاقتراح أو التعديل او ورقة البحث ، ولا يسمح لاى مندوب بالحديث أكثر من مرة فى أى موضوع سوى مقدم الاقتراح أو التعديل او الورقة .

١١ — يسمح لمقدم الاقتراح بعشر دقائق لالقاء كلمته وخمس دقائق للرد على المناقشة قبل طرح الاقتراح او التعديل للتصويت ، ويجب ان يقتصر الرد على النقاط التى اثيرت فى المناقشة دون غيرها ، ويسمح لمقدم التعديل بعشر دقائق لالقاء كلمته لكن ليس له حق الرد ، الا اذا تم قبول التعديل واصبح اقتراحا قائما بذاته .

١٢ ـ يجوز منح المتحدث خمس دقائق اضافية بقرار من المؤتمر ، ويعرض الأمر بغير مناقشة .

١٣ ـ لا يحدد لمقدم ورقة البحث زمن معين ليعرض خلاله ورقته ، لكن يجوز للرئيس أن يحدد وقتا معينا اذا تطلب الجدول الزمنى ذلك ، ويمنح مقـدم ورقة البحث خمسـة عشر دقيقة يرد خلالها على مناقشة ورقته .

١٤ ـ اذا قدم أكثر من اقتراح أو تعديل واحد للمناقشة بخصوص أي بند من جدول الاعمال (فيما عدا اقتراحات الاجراءات والأمور الشكلية) تحال الى لجنة المؤتمر التى تجتهد فى اعـداد نص متفق عليه ، ويجوز استثناء ـ حسـب مـا يرى الرئيس وبموافقة المؤتمر العام ، أن ينظر المؤتمر العام فى التعديل الذى يقترح اثناء المناقشة ، واذا وافق المؤتمر العام على قبول النظر فى تعديل مقدم بهذه الطريقة فيجوز للرئيس الاختيار بين مناقشته فورا أو احالته الى لجنة المؤتمر العـام .

١٥ ـ عند اعداد النص المتفق عليه حسـب بند ١٤ السابق يحق لمقدم الاقتراح أو التعديل حضـور جلسـة لجنة المؤتمـر ليؤيد اقتراحه أو تعـديله .

١٦ ـ يجوز اغلاق باب المناقشة فى أية مسـألة باقتراح « باحالة الموضوع للتصويت » ويجب تقديم مثل هذا الاقتراح رسميا ، ولا يجوز تقديمه سوى من مندوب لم يتحدث فى الموضوع المطروح للمناقشة فاذا أيد الاقتراح مندوب ثان يطرحه الرئيس لاخذ الاصوات عليه .

فاذا حاز الاقتراح القبول يحق لمقدم الاقتراح أو التعديل الأصلى أن يرد قبل أخذ الاصوات واذا رفض اقتراح اغلاق باب المناقشة، فلا يحق لمقدمه ان يتكلم مرة أخرى فى المسألة المطروحة للمناقشة .

١٧ ـ يجوز للمندوبين الشرفيين والضيوف ، الحديث امـام المؤتمر العام بموافقة لجنة المؤتمر ـ فى أى موضوع معروض للمناقشة لكن لا يجوز لهم التصويت .

التصويت :

١٨ – يجرى التصويت على جميع الاقتراحات والتعـديلات برفع المنـدوبين لبطاقات حضـورهم الا اذا رات لجنة المؤتمر العـام ضرورة التصويت كتابة أوبناء على طلب مكتوب مقدم من خمس منظمات اعضـاء أو بناء على طلب ٥٠ مندوبا .

١٩ – يجوز للمنظمات التى لها الحق فى أكثر من صـوت واحد ان تعهد بأصواتها الى مندوب واحد بشرط الا يكون لمندوب واحد أكثر من عشر اصوات .

٢٠ – للرئيس صوت واحد فقط وفى حالة تساوى الاصوات التى يدلى بها فى صدد اى موضوع يعلن الرئيس ان الموضوع « لم يحسم » .

٢١ – تعد بطاقات التصويت لاستخدامها فى جميع الأحوال التى يطلب فيها التصويت كتابة طبقا للبند ١٨ من النظام .

٢٢ – يتحقق مدير الحلف من التصويت تحت اشراف لجنة المؤتمر العـام .

٢٣ – يعين المؤتمر العام فى أول جلسة له العدد المطلوب من المراقبين لاحصـاء الاصوات .

٢٤ – لا يسمح بالادلاء بتفسيرات شخصية سوى فى نهاية المداولات وبعد اجراء التصـويت .

التعيينات الطارئة :

٢٥ – لا يجوز قبول المندوبين الذين لم يبلغ عن تعينهم من قبل الا اذا قدموا الى لجنة المؤتمر العام بينة مقبولة تثبت هذا التعيين .

ايقاف سريان النظـام :

٢٦ – لا يقبل أى اقتراح بايقاف سريان اى بند من النظام الا بتقديم

اخطار مكتوب الى مدير الحلف من عدد من المندوبين لا يقل عن عشرين مندوبا يبين سبب هـذا الاقتراح ، ويطرح للتصـويت الاقتراح بايقاف سريان بنود النظام بعد ابدائه وتأييده رسميا من مندوب ثان والادلاء بما لا يزيد عن كلمة واحدة فى معارضته ، ويجب ان يكون التصويت كتـابة على الاقتراح بايقاف بنود النظام وأن توافق عليه أغلبية ثلاثة أرباع ، واذا رفض الاقتراح فلا يجوز تقديم اقتراح ثان لنفس الغرض .

اجراءات اللجنة المركزية :

١ ـ يرأس رئيس الحلف التعاونى الدولى كافة اجتماعات اللجنة المركزية لكن ينوب عنه اذا اقتضى الأمر أحد نائبى الرئيس ، ويكون بحكم منصبه عضوا فى كل اللجان الخاصة التى يشكلها المؤتمر العام أو اللجنة المركزية ويجب أن يراس مداولاتها كلما أمكن ذلك .

٢ ـ يجب على الاعضاء الراغبين فى الحديث فى أى موضوع أن يبدوا رغبتهم للرئيس الذى ينبغى أن يدعوهم للكلام بترتيب ابداء رغباتهم .

٣ ـ توجه جميع الكلمات الى الرئيس ويجب أن تنصب على الموضوع المطروح للمناقشة أو على مسألة من مسائل النظام .

٤ ـ يجوز للاعضاء أن يتحدثوا أكثر من مرة من أى موضوع مطروح للمناقشة ، لكن لا يجوز لهم الكلام مرة ثانية الا بعد أن تتاح فرصة الحديث لجميع الاعضاء المقيدة اسماؤهم من راغبى الكلام .

٥ ـ يجوز اثارة النظام أو الايضاحات الشخصية عند نهاية كل كلمة أو بترجمتها لكن يجب الا تؤدى الى مقاطعة المتكلم أو المترجم أو الرئيس أثناء أخذ الأصوات .

٦ ـ يحق لمقـدمى الاقتراحـات الرد على المناقشـات قبل طرح الاقتراحات على التصـويت ، ولا يجوز مناقشة أكثر من اقتراح واحد أو تعديل واحد له فى وقت واحد الا اذا قرر الرئيس خلاف ذلك .

٧ ـ كقاعدة عامة لا يحدد وقت معين للمتكلمين أمام اللجنـة ، لكن

اذا اقتضت الظروف التحديد اما لعدد المتكلمين أو لزمن الكلمات فيجوز للرئيس وضع تلك الحدود بموافقة اغلبية الأعضاء الحاضرين ، وفى هذه الاحوال لا يسمح لمقدم الاقتراح بأكثر من عشر دقائق ولا يسمح لكل متحدث بعده بأكثر من خمس دقائق .

٨ — يجوز اقفال باب المناقشة فى أى موضوع باقتراح « بطرح الموضوع للتصويت » ، ولا يجوز ان يبدى هذا الاقتراح الا عضو لم يتحدث فى الموضوع الجارى مناقشة ، فاذا أيد الاقتراح عضو ثان يطرح الرئيس الموضوع للتصويت،ويحق لمقدم الاقتراح الأصلى الرد قبل اخذ الاصوات.

٩ — اقتراحات الارجاء أى « تأجيل المناقشة » أو « صرف النظر عن الموضوع » يجب أن تقدم وتؤيد رسميا وتطرح للتصويت دون مناقشة.

١٠ — يجب أن تقدم جميع الموضوعات غير الواردة فى جدول اعمال اللجنة المركزية — سوى الاقتراحات الخاصة بالنظام والرسميات — الى مدير الحلف قبل تاريخ الاجتماع بشهر لعرضها على اللجنة التنفيذية التى لها أن تقرر صلاحيتها للعرض وترتيب مناقشتها .

١١ — لا يجوز طرح أى اقتراح للتصويت الا اذا كان مقدم بما يتفق مع بنود النظام ونال تأييد عضو ثان .

١٢ — يجب تقديم التعديلات المراد ادخالها على الاقتراح الى مدير الحلف كتابة وذلك قبل بدء مناقشة الاقتراح ، وينظر فيها بترتيب ورودها. وفى نهاية المناقشة يعرض كل تعديل للتصويت عليه قبل التصويت على الاقتراح الأصلى .

١٣ — تطرح جميع الاقتراحات للتصويت فى المرة الأولى برفع الايدى، لكن لما كان التصويت فى اللجنة المركزية يجرى على أساس قطرى نظمته المادة ٢٤ ، فلكل عضو الحق فى طلب عد الاصوات وهو ما يجب أن يقوم به مدير الحلف بالمناداة بصوت مرتفع على اسم كل قطر حسب الترتيب الابجدى ، على أن يعلن فى نفس الوقت عدد الاصوات التى لهذا القطر الحق فيها ويسجل نتيجة تصويت الاعضاء .

١٤ ــ للرئيس صوت واحد فقط ، وفى حالة تساوى الاصوات من أى موضوع يعلن الرئيس أن الموضوع « لم يحسم » .

١٥ ــ يتحقق مدير الحلف من التصويت تحت اشراف الرئيس .

١٦ ــ لا يقبل اى اقتراح بايقاف سريان اى بند من بنود النظام لاى غرض من الاغراض الا بتقديم اخطار مكتوب من عشرة اعضاء على الاقل من أعضاء اللجنة المركزية يبين فيه سبب الاقتراح ، ويطرح للتصويت الاقتراح بتعديل بنود النظام بعد ابدائه وتأييده رسميا من عضو ثان ، والادلاء بما لا يزيد عن كلمة واحدة فى معارضته ، ويجب أن توافق على الاقتراح بوقف بنود النظام اغلبية الثلاثة أرباع ، واذا رفض الاقتراح فلا يجوز تقديم اقتراح ثان لنفس الغرض .

الفصل الثامن
إدارة اجتماعات المؤتمرات

RULES AND STANDING ORDERS

OF THE INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE

---

* هذه ترجمة أمينة للقواعد والاجراءات الواردة باللغة العربية في الفصل السابع والتي بموجبها تنظيم وادارة مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي .

RULES OF THE INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE(1)

Section 1 — **Constitution**

Article 1
Name

The name of this organisation, which was founded in London, August 1895, is the International Co-operative Alliance, ICA (Alliance Cooperative Internationale, ACI; Internationaler Genossenschaftsbund I.G.B.; Mezdunarodny Kooperativny Alliance, MKA; Alianza Cooperativa International, ACI).

Article 2
Constituent Members

The ICA is an international association formed of national unions of co-operative societies, national federations of co-operative unions; regional federations or unions of co-operative societies; co-operative organisations as laid down in Article 8.

Article 3
Objects

The International Co-operative Alliance, uniting co-operative organi-

---

(1) as amended by the Twenty-eighth Interantional Co-operative Congress at Hambourg, October 1984.

sations of various social and political orientation and of differing socio-economic systems, and in accordance with co-operative principles, seeks to support its member organisations in their efforts to develop, both nationally and internationally, a co-operative Movement based upon mutual self-help and democracy and organised in the interest of their members and of the whole community.

The ICA shall have the following objects :

(a) To be the universal representative of co-operative organisations of all types which, in practice, observe the co-operative principles, as set out in Article 8.

(b) To propagate co-operative principles and methods throughout the world.

(c) To promote co-operation in all countries.

(d) To safeguard the interests of the co-operative movement in all its forms.

(e) To maintain friendly relations between its affiliated organisations.

(f) To promote economic relations between the co-operative organisations of all types, nationally and internationally.

(g) To assist the promotion of the economic and social progress of the people of all countries.

(h) To work for the establishment of lasting peace and security.

Article 4
Methods

The ICA shall seek to attain its objects :

(a) By convening international congresses, conferences, seminars, etc. to bring together the members to profit from mutual experience.

(b) By efforts to develop and strengthen member organisations and by arranging support to those in need of assistance.

(c) By dissemination of information by means of publications and other methods of communication.

(d) Bp promoting the teaching and study of co-operation and by encouraging the development of

centres for training and co-operative studies.

(e) By carrying out research studies and inquiries on problems of importance to the movement; and by collecting co-operative statistics.

(f) By creating international specialised organisations from its membership in all sectors of economic activities as considered desirable; and by maintaining a close liaison with all such specialised organisations including joint meetings with the Executive Committee.

(g) By encouraging active participation in international co-operative affairs by all sections of the cooperative community and stressing the need for the involvement of women and youth.

(h) By extending the services of the Head Office through Regional Offices in those regions of the world where their presence is considered useful.

(i) By collaborating to the fullest extent with all United Nations organisations, and with other volun-

tary and non-governmental international and national organisations which pursue aims of importance to co-operation.

(j) By any other suitable and legal method.

Article 5
Official
Languages

English, French, German, Russian and Spanish shall be the officiall languages of the ICA. It shall be for the Executive Committee to decide to what extent each language shall be used.

Article 6
The Seat of
the ICA

The seat of the ICA shall be situated in such country and at such place as the Central Committee shall determine.

Article 7
Independence

The ICA regards co-operation as a movement in which people holding varied opinions and professing diverse creeds may meet and act in common.

The ICA shall not associate itself with any political or religious organisation. Such independence, on which the unity of the international co-operative movement depends, shall be maintained in all the meetings

and in all the publications of the ICA.

Section II — Membership

Article 8 — Eligibility

Co-operative organisations which observe the aims of the ICA and the policy laid down by its Congress shall be eligible to apply for membership of the ICA. The decision to admit to membership of the ICA lies with the Executive Committee.

Any associations of persons, or of societies, shall be recognised as a co-operative society, provided that it has for its object the economic and social betterment of its members by means of the exploitation of an enterprise based upon mutual aid, and that it conforms to the Co-operative Principles, as established by the Rochdale Pioneers and as reformulated by the 23rd Congress of the ICA :

(I) Membership of a co-operative society shall be voluntary and available, without artificial restriction or any social, political, racial or religious discrimination, to all persons who can make use of its ser-

vices and are willing to accept the responsibilities of membership.

(II) Co-operative societies are democratic organisations. Their affairs shall be administered by persons elected or appointed in a manner agreed by the members and accountable to them. Members of primary societies shall enjoy equal rights of voting (one member, one vote) and participation in decisions affecting their societies. In other than primary societies the administration shall be conducted on a democratic basis in a suitable form.

(III) Share capital shall only receive a strictly limited rate of interest, if any.

(IV) The economic results, arising out of the porations of a society belong to the members of that society and shall be distributed in such manner as would avoid one member gaining at the expense of others.

This may be done by decision of the members as follows :

— by provision for development of the business of the co-operative ;

— by provision of common services ; or

— by distribution among the members in propostion to their transactions with the society.

(V) All co-operative societies shall make provision for the education of their members, officers and employees, and of the general public, in the principles and techniques of co-operation, both economic and democratic.

(VI) All co-operative organisations, in order to best serve the interest of their members and their communities shall actively co-operate in every practical way with other co-operatives at local, national and international levels, having as their aim the achievement of unity of action by co-operators throughout the world.

Subject to compliance with these conditions, the types of association eligible to apply for membership are the following :

(a) National unions or federations of co-operative societies.

(b) National federations of co-operative unions.

(c) Regional federations or unions of co-operative societies where there is no national union.

(d) National co-operative and other business organisations which promote co-operatives, such as wholesale societies, banks, insurance societies, oil societies, etc.

(e) Co-operative societies where there is no national or regional union, in the fields of agriculture, consumer, fisheries, industrial handicraft, producer, credit, housing and building, and other sectors of economic activity.

(f) International co-operative organisations.

Article 9
Applications for Membership

Organisations desirous of becoming members shall apply on the proper form to be supplied by the Secretariat and shall send with their applications two copies of their rules, and their last annual report and balance sheet. If the language in which the rules are printed is not one of the official languages of the

ICA, a translatiin in one of the official languages shall be supplied.

Before any application is submitted to the Executive Committee, the Director shall make appropriate inquiries as to the suitability of the organisation concerned to be admitted to membership of the ICA.

All applications must include the calculation of the subscription with an undertaking that, if membership is granted, the sum can be transferred to the ICA's account.

In the event of the Executive Committee rejecting an application, the organisation in question can appeal to the Central Committee.

Article 10
Cessation of Membership

Membership of the ICA shall cease :

(a) By voluntary resignation, notice of which shall be given by the organisation concerned at least three months before the end of the financial year of the ICA.

(b) By non-payment of subscriptions : any organisation which in two successive years has not paid

its subscription, shall be removed from the list of members.

(c) By resolution of the Central Committee any organisation which acts contrary to the interests or rules of the ICA, or whose activity is inconsistent with the objects of the ICA, shall be excluded from membership.

(d) By changes to its rules which conflict with the rules of the ICA, a member-organisation shall be removed from the list of members.

Article 11
Rights of Members

Subject to the satsifactory and up-to-date fulfilment of their financial obligations to the ICA, member shall have the right :

(a) To take part in the Congress in accordance with Articles 18, 19, 20, 21 and 22.

(b) To nominate representatives to the Central Committee in accordance with Article 24.

(c) To nominate substitutes for their representatives on the Central Committee who shall have died or retired before the expiry of their

term of office, or whose mandate shall have been withdrawn with the consent of the Central Committee, or who shall be prevented from attending a meeting of the Committee.

(d) To receive from the Secretariat of the ICA all appropriate services, advice, and to receive information about current activities of the Alliance, reports of meetings of its authorities, and all printed editions published by the ICA, etc.

(c) To submit proposals for consideration by the Executive Committee, the Central Committee or the Congress.

(f) To participate in any specialised organisation of the ICA in accordance with their constitution and rules.

(g) To apply to the ICA for assistance and help in the development of co-operation.

Article 12
Obligations of Members

Every organisation affiliated to the ICA shall have the following obligations :

(a) To observe the aims policy

of the ICA and to conform in its activity to the Co-operative Principles as defined in Article 8.

(b) To send to the ICA regularly full information concerning national co-operative developments, changes in their rules and by-laws, as well as all legislative or other actions and decisions on the part of the public authorities which directly or indirectly affect the activity of the co-operative movement.

(c) To pay, during the first three months of each financial year, its annual subscription according to the provisions of Article 15, as laid down by the Central Committee and to declare the basis upon which it is calculated.

(d) To supply the ICA with its annual report.

(e) To send to the library of the ICA a gratis copy of all its publications.

(f) To take all such action as shall be recommended by the Authorities of the ICA in support of its

policy, and for the implementation of the decisions of its Congress, Central and other Committees.

(g) To give such support to the publications of the ICA as will ensure the maximum readership.

Section III **Finance**

Article 13
Financial Year

The financial year commences on 1st January and ends on 31st December.

Article 14
Income

The income of the ICA shall be derived from :

(a) The subscriptions of its affiliated organisations.

(b) Sales of publications.

(c) Donations.

(d) Other sources as agreed by Central Committee on the recommendation of the Executive Committee.

Article 15
Subscriptions

(a) Every organisation affiliated to the ICA shall pay an annual subscription in proportion to its economic importance.

(b) The Central Committee shall be responsible for adopting a for-

mula by which the annual contribution payable by affilialted organisasations shall be calculated, and which until determined otherwise shall relate to the following categories of membership :

(I) Consumer, agricultural and all other types of organisations not specified below ;

(II) Housing ;

(III) Insurance ;

(IV) Banking, including credit and financial institutions.

(c) Members which are not themselves economic organisations shall calculate their subscription on the basis of the economic activities of their own members, related to the above categories.

(d) The Executive Committee shall advise the Central Committee on an appropriate formula for the above categories of membership, which will ensure adequate resources for the Alliance and, if considered appropriate, will include a minimum rate.

(e) The Secretariat shall in-

form affiliated organisations, at the time of the demand for payment of subscriptions, or on request, of the current formula and how it shall be applied to determine the amount payable.

(f) It shall be the responsibility of the affiliated organisation to calculate and declare the amount payable and to submit to the Secretariat appropriate supporting documentation to justify the calculation.

(g) Subscriptions shall be due on 1st January in each year, and shall be remitted in the form requested, so as to reach the ICA Headquarters not later than 31st March in that year.

(h) A member organization, which because of exceptional circumstances has difficulty in paying its subscription, can apply to the Executive Committee for leniency. Such requests must be received not later than 31st March and be accompanied by full supporting documentation regarding the organisation's financial situation.

Section IV **Government**

Article 16
Authorities

The Authorities of the ICA are : The Congress ; The Central Committee and the Executive Committee.

Article 17
Powers of the Congress

The Congress is the highest authority of the ICA. Its basic function is the discussion of subjects connected with the future policy of the co-operative movement and of the ICA. The Congress has the following powers :

(a) To establish the policy and programme of the ICA.

(b) To elect the Central Committee from the nominations received in accordance with Article 24.

(c) To decide upon all motions presented by the Central Committee, or by affiliated organisations under Article 22.

(d) To approve the report of the Central Committee on the work of the ICA since the previous Congress.

(e) To amend the rules by a majority of two-thirds of the votes represented.

(f) To appoint, if considered desirable, a special committee to propose amendments to the Rules.

(g) To decide the year and place of the next Congress.

(h) To determine the Standing Orders for Congress in accordance with the Rules.

(i) To decide upon the dissolution of the ICA by a majority of two-thirds of the votes represented.

Article 18
Constitution of the Congress

The Congress shall consist of the delegates of the organisations affiliated to the ICA.

The Central Committee shall have the right to grant other persons admission to the Congress but without the right to speak, except under special circumstances and with the consent of the Congress Committee.

Article 19
Representation at Congress

Representation at Congress, subject to the full discharge of their financial obligations to the ICA, shall be accorded to affiliated organisations as follows — provided that the organisations of one coun-

try, or of a union of countries, or national or international co-operative organisations, shall not exercise more than 15 per cent of the total voting power of the Congress.

(a) All member organisations shall be entitled to one delegate.

(b) Until the Central Committee decides otherwise, all member organisations shall be entitled to one additional delegate for each complete SFR: 1,500. of subscription after the first SFR. 1,500. of subscription. The Central Committee shall have the power to determine the basis upon which the number of delegates to Congress is calculated, in the light of changes in the rates for calculating subscriptions.

(c) Each delegate shall have been for at least twelve months previous to appointment a member of the affiliated society or union making the nomination, or of a constituent member of such union.

(d) A fee, as determined by the Central Committee, shall be paid for each delegate and shall be sent to

the Secretariat with the nomination form.

Article 20
Voting at Congress

Organisations shall be entitled to one vote for each delegate appointed under Article 19. Organisations shall have the right to entrust all their votes to one or more delegates, provided that no delegate shall hold more than ten votes.

Article 21
Congress Convocation

(a) The Congress shall be convented, as a rule, at intervals of every four years. An extraordinary session can be convened at the request of a majority of two-thirds of the votes in Central Committee. (See the overriding requirements under Swiss Law Article 37).

(b) The year and meeting place of the Congress shall be decided, when possible, by the previous Congress ; failing that, by the Central committee.

(c) The date and the agenda of the Congress, shall be decided by the Central Committee.

(d) A copy of the Provisional Agenda of the Congress, the Report of the Central Committee on the Work of the ICA since the previous

Congress, proposed amendments to the rules, speciial reports on subjects approved by the Central Committee, and all motions sent under Article 22, together with printed forms for returning the names of its delegates, shall be issued to every affililateld and specialised organisation four months before the Congress.

(e) Proposals or amendments on any item of the Provisional Agenda shall be sent to reach the Secretariat of the ICA not less than two months before the Congress, in order that they may be sent to delegates with the final agenda and documents one month before the Congress.

(f) All nomination of delegates must reach the Secretariat at least six weeks before the Congress. Nominations not received in accordance with this rule shall only be accepted under special circumstances and by decision of the Executive Committee.

Article 22
Months

(a) All motions of affiliated and Specialised Organisations to be included in the Provisional Agenda

issued under Article 21 shall be sent in writing to the Executive Committee at least seven months before the date of the Congress.

(b) Emergency motions which any affiliated organisation may desire to submit to the Congress must be handed in by noon on the first day of Congress and shall be considered by the Congress Committee, who will report on them to the Congress as first business on the second day. No proposal will be accepted which could have been submitted under (a) above. The text of all Emergency Motions as agreed by the Congress Committee and accepted for submission to Congress, shall be distributed to delegates at the end of the second day. Consideration of Emergency Motions will take place at a time recommended to Congress by the Congress Committee.

(c) Amendments may exceptionally be moved at Congress subject to the procedure laid down in the Standing Orders governing the procedure of Congress.

Article 23 A Congress Committee shall be

Congress
Committee

appointed for each Congress, consisting of the President and two Vice-Presidents, three members of the Central Committee and three delegates appointed by the Congress at its first session.

The Congress Committee shall decide on the admission of urgent motions submitted under Article 22 (b) and shall assist the President in any questions of procedure which arise during the Congress.

Article 24
Central
Committee

(a) The Central Committee shall consist of representatives nominated by affiliated organisations and one nominee from each of the specialised organisations, elected by the Congress.

(b) In a country, or union of countries, where there is only one affiliated organisation, the organisation, subject to the full discharge of its financial obligations, shall be entitled to one representative in respect of membership and additional representatives, not exceeding nine, for each complete SFR, 2,500. of subscription, after the first SFR. 2,500. of subscription excluding the President of the Alliance.

(c) In a country, or union of countries, where there is more than one directly subscribing affiliated organisation, they shall be entitled, subject to the full discharge of their financial obligations, to additional representatives for each complete SFR. 2,500. of their global subscriptions, after the first SFR. 2,500. of subscription, provided that the organisations of one country, or union of countries, shall not together have more than ten representatives, excluding the President of the Alliance.

(d) Representation in countries where there is more than one organisation or movement shall be divided proportionately between the organisations or movements. Any cases of dispute shall be decided by the Executive Committee, subject to appeal to the Central Committee.

(e) Every representative shall have one vote. Any number of representatives of an affiliated organisation, not exceeding the number to which it is entitled, may exercise the full voting power of their organisation.

Article 25 Powers of the Central Committee

The Central Committee shall have power :

(a) To implement the poilcy and to carry out the programme of the ICA established by the Congress.

(b) To discuss reports and problems of interest to the international co-operative movement and to adopt resolutions, declarations and appeals on them.

(c) To elect the President, the two Vice-Presidents and the Executive Committee of the ICA from amongst its members, by secret ballot.

(d) To determine the seat of the ICA.

(e) To approve the appointment and remuneration of the Director on the recommendation of the Executive Committee.

(f) To adopt such formula for subscriptions including, if considered appropriate, a minimum and a maximum rate, as will ensure adequate resources for the Alliance.

(g) To confirm the budget of the ICA drawn up by the Executive Committee.

(h) To decide the agenda and date of the Congress as well as the order of Congress business, and to report on all matters submitted to Congress.

(i) To determine the fee for Congress delegates and to fix the subscription figure used as a basis for calculating the number of delegates to Congress.

(j) To confirm agreements which impose permanent obligations on the ICA.

(k) To deal with appeals and with the exclusion of members.

(l) To confirm on behalf of the ICA all dispositions taken by the Executive Committee as to investments borrowings, mortgages, buying and selling of real estate, etc.

(m) To determine the Standing Orders for the Central Committee in accordance with the rules.

(n) To elect from amongst its members the members of the Auditing and Control Committee.

(o) To approve the audited ac-

counts and the report of the Auditing and Control Committee.

(p) To approve the establishment, on the recommendation of the Executive Committee, of specialised organisations within the terms of Article 30.

(q) To appoint, if considered desirable, a special committee to propose amendments to the Rules for submission to Congress.

(r) To decide on matters not provided for in the rules.

(s) To take decisions by means of correspondence.

All questions on which the Central Committee votes shall be decided by a majority of the votes cast.

Article 26
Meetings of the Central Committee

The Central Committee shall meet at least once a year, also :

(a) On the proposal of one-fifth of its members and if the majority voting agree to the proposal.

(b) On the recommendation of the Executive Committee.

(c) Compulsorily, at the request of one-third of its members.

The Central Committee shall hold a meeting immediately before and during or immediately after each Congress.

Article 27
Executive Committee

(a) The Executive Committee shall consist of the President, two Vice-Presidents and thirteen other members, elected by the Central Committee from amongst its members, during or immediately after each Congress by secret ballot and shall hold office until the next Congress. Vacancies occurring between Congresses shall be filled at a subsequent Meeting of the Central Committee.

(b) In order to enlarge its geographical and sectoral representation, the Executive Committee shall have the right to co-opt up to three persons, being members of the Central Committee, who will be granted consultative status. Co-option shall require the agreement of a two-thirds majority of the elected members of the Executive Committee and shall be ratified by the next Central Committee. Persons so co-opted shall hold office until the next Congress.

(c) The organisations of one country, or union of countries, shall not have more than one representative on the Executive, excluding the President of the ICA.

(d) Any elected member of the Executive Committee who is prevented from attending a meeting shall have the right to appoint a substitute, who shall be a member of the Central Committee. Such substitutes shall be notified to the Director.

Article 28

Powers of the Executive Committee

The Executive shall have power:

(a) To control the affairs of the ICA between the meetings of the Central Committee.

(b) To prepare the agenda for the meetings of the Central Committee.

(c) To draw up the budget for confirmation by the Central Committee and to control expenditure and receipts.

(d) To take disposition on investment, borrowings, mortgages, buying and selling of real estate for

confirmation by the Central Committee.

(e) To secure close working col laboration with the specialised organisations of the ICA.

(f) To prepare and organise the Cognress of the ICA.

(g) To appoint from its own members such Sub-Committees as it considers desirable to assist in fulfilling its duties.

(h) To admit new members into the ICA.

(i) To examine and deal with requests from member organisations for special consideration regarding the payment of their subscription under the formula as laid down by the Central Committee. In dealing with requests the Executive Committee shall take account of the stage of development of the country and the organisation concerned.

(j) To be responsible for the appointment or removal and the remuneration of the senior staff required by the ICA.

(k) To submit amendments to

the Rules to the Central Committee for submission to Congress.

(l) To decide to what extent each of the official languages of the ICA shall be used.

(m) To receive reports from the Auditing and Control Committee prior to their submission to the Central Committee.

(n) To direct the collaboration of the ICA with United Nations organisations and with other voluntary and non-governmental organisations with which the ICA shall have established relations.

(o) To establish such Working parties as may assist in attaining the objects of the ICA.

(p) To deal with all questions referred to it by the Central Committee.

(q) To take decision by means of correspondence.

Article 29
Meetings of the Executive Committee

The Executive Committee shall meet as often as circumstances demand and shall as far as possible decide on each occasion the date of the next meeting.

Meetings may also be called at the request of one-third of the members or by decision of the President.

Section V — **Specialised organisations**

Article 30
Specialised Organisations

In accordance with Article 4 (f), the ICA may establish international specialised organisations from its membership in such sectors of economic activity as well as other fields of co-operative activity as considered desirable.

Non members of the ICA may become members of a specialised organisation provided they accept the objects of the ICA.

The purpose of such specialised organisations shall be to develop co-operation in those fields in which they are active.

The specialised organisations shall :

(a) Draw up their own Rules which shall be agreed with the ICA Executive Committee.

(b) Draw up their own budgets including their subscriptions to cover their own activities.

(c) Report annually on their activities to the ICA Executive and Central Committees.

(d) Be entitled to one representative in the Central Committee, who shall have full voting rights.

(e) Have the right to propose to the ICA Executive Committee themes for discussion at meetings of the Central Committee and Congress and to take part in the preparation of relevant documentation.

(f) Normally meet at the time and place of meetings of the Central Committee.

(g) Seek to establish a working collaboration with each other, where this is practicable and desirable.

(h) Establish the closet collaboration with the ICA Executive Committee and the Secretariat. For their part, the ICA Executive Committee and the Secretariat shall promote such collaboration by means of joint meetings and conferences of the Chairmen and Secretaries of the specialised organisations and between these and the Executive Committee.

Section VI **Administration**

Article 31
President and Vice-President

(a) The President is the chief representative of the ICA and shall preside over the Congress and meetings of the Central, Executive Committee.

(b) The President shall provide the policy and organisational leadership of the ICA, in collaboration with the Director.

(c) The President shall have the right to attend meetings of the specialised organisations of the ICA.

(d) The Vice-Presidents shall assist and support the President in every possible way. One of them, appointed by the President, or if he is absent, by the Executive Committee, shall act in the absence of the President and, in such cases, shall act in the name of the President.

Article 32
Director and Secretariat

The Director is the Chief Executive Officer of the ICA accountable to the Executive Committee and, as such, responsible for the leadership and efficient management of its Secretariat.

The Director shall :

(a) Be responsible for implementating the policies of the Congress, Central and Executive Committees and take the necessary initiatives to present to the Executive and Central Committees any relevant questions and problems affecting the development of the co-operative movement, national, regional and international.

(b) Attend the meetings of the Authorities of the ICA with power to give advice but without the right to vote.

(c) Control the use of the finances according to the provisions of the approved programme and the work of the Secretariat, reporting to the Executive Committee changes in staff dispositions.

(d) Prepare documentation for the Congress and Committees of the ICA.

(e) Participate in such ways as the policy of the ICA may require in the work of the specialised organisations and working parties and

ensure the implementation of the provisions of Article 30 (h).

(f) Represent the ICA, whenever the Executive Committee may so decide, at meetings of the United Nations organisations and of voluntary and non-governmental organisations with which the ICA shall have established relations.

(g) Maintain relations between the ICA and its members, undertaking such visits to national movements, affiliated and non-affiliated, as the Executive Committee may decide.

(h) Collect and analyse information on membership applications and report to the Executive Committee.

Article 33
Regional
Activities

In accordance with Article 4 (h), the ICA may establish regional offices headed by Regional Directors acting under the authority of the Director of the ICA and with responsibility for :

(a) Co-ordination of co-operative development efforts within the

region, and promotion of exchanges and experiences.

(b) Project identification, formulation, preparation and evaluation.

(c) Promotion of the establishment and development of national co-operative apex organisations, based on local co-operatives.

(d) Organisation of seminars and conferences on specific subjects, including support for programmes aiming at the involvement of women and youth in co-operative activities.

Such offices are to be established with the collaboration and agreed financial support of the co-operative organisations in those Regions.

The Regional Director shall be responsible for submitting annual programmes and budgets to the Director of the ICA for approval and inclusion in the overall global budget of the ICA.

Article 34
Regional Councils

Regional Councils for particular regions shall be set up to assist and advise the Regional Office of the region in :

(a) Formulating the overall policy concerning the activities of the Regional Office.

(b) Reviewing the results of the activities of the Regional Office.

(c) Serving as a permanent contact organ between the national co-operative movements in the region and the Regional Office.

The Councils shall consist of two members from each of the countries served by the Regional Office, who shall hold office for a Congress period.

Each Council shall elect a Chairman, Vice-Chairman and not more than four members who shall constitute an Executive organ to assist and advice the Regional Director between meetings of the Council. They shall hold office for a Congress period.

The Councils may set up such Sub-Committees as may be desirable for the functioning of the Councils.

The Councils shall meet annually.

The Regional Director shall be Secretary of the Council and its Exe-

cutive organ and shall ensure that any constitutional matters are submitted to the ICA Executive Committee for approval.

Article 35
Expenses Incurred in Attending ICA Meetings

The expenses incurred by members of the Executive and Central Committee and any other body set up by the ICA, in attending meetings of such committees and bodies and of attending Congress, shall be defrayed by the organisation which they represent.

Article 36
The Auditing and Control Committee

In accordance with Article 25 (n), the Central Committee shall appoint from amongst its members an Auditing and Control Committee, consisting of not less than three and not more than five members.

The Auditing and Control Committee shall :

(a) Appoint the auditor of the ICA whose fee shall be confirmed by the Executive Committee.

(b) Report on whether decisions approved by the Congress and the Central Committee have been implemented by the ICA within the approval budget and that nothing has been done which conflicts with the Rules of the ICA.

For this purpose the Committee shall have access to all relevant documents.

(c) Review all financial reports prepared for the Authorities of the ICA and report to the Central Committee on the fulfilment of the financial obligations of member organisations.

(d) Receive the report of the Auditor, submit it to the Executive Committee with comments as seem appropriate.

(e) Address its reports to the Central Committee but submit them first to the Executive Committee for inclusion in the documentation issued for the Central Committee.

Section VII **Special dispositions**

Article 37
Status of the ICA in Switzerland

So long as the Head Office of the ICA is in Switzerland it is subject to Swiss legal requirements.

These are :

(a) The status of the ICA is that of an association organised as a corporate body regulated by the Swiss Civil Code in Articles 60-79.

(b) Any legal or judicial query will be handled in Geneva, according to Swiss Procedures.

(c) An extraordinary session of Congress shall be convened at the request of one fifth of the total representatives votes in Congress.

Article 38
Amendments to the Rules

Proposals to amend the Rules can only be submitted by the Executive Committee to the Central Committee for submission to Congress, or by a special committee appointed by the Central Committee or Congress for that purpose, or by not fewer than five member-organisations. Such proposals must be submitted in accordance with Article 21.

Article 39
Definitive Text of the Rules

The definitive text of the Rules shall be that of the English languages.*

---

* In legal matters arising in Swiss Law as stated in Article 37, the French text shall be regarded as definitive.

STANDING ORDERS GOVERNING The PROCEDURE OF CONGRESS And Of The CENTRAL COMMITTEE

Congress Procedure

The Congress Sessions

(1) Provision shall be made for the proceedings of the Congress to extend over four full days of two sessions each.

(2) No specialised conference shall take place during the sittings of the Congress, and all social functions, excursions, or visits during the periods allocated for the sessions of the Congress which would in any way hinder the work of the Congress, shall be strictly eliminated.

(3) The President of the ICA is responsible for conducting the business of the Congress, assisted by the members of the Congress Committee, in so far as they are called upon by the President to do so.

(4) A timetable shall be prepared for the discussion of each subject which shall be strictly adhered to, subject only to such modifications as the Congress Committee may find necessary for the admission of emergency motions under Article 22 (b).

Official Languages

(5) The business of the Congress shall be carried on in such of the official languages — English, French, German, Russian and Spanish — as the Executive Committee shall decide. Any delegate who is unable to express himself in one of the official languages of the ICA may be accompanied by an interpreter, approved by the ICA, who shall interpret from the native language of the delegate into one of the official languages ; interpretations into the other languages in use at the Congress shall be made by the official interpreters.

The names of personal interpreters must be forwarded to the Director of the ICA at least two weeks before the date of the Congress. Whenever possible the personal interpreter shall be included in the number of the official represen-

tatives of the organisation concerned.

(6) No delegate, except the President in the chair, shall be permitted to deliver his speech in more than one language.

(7) All printed matter relating to the Congress shall be issued in the official languages in use at the Congress. Each delegate shall be entitled to one documents in the official language of his or her choice.

Order of Debate

(8) Delegates desiring to speak on any subject must hand in their names in writing. As a rule they will be called upon in the order in which their names are received, but in the discussion of definite motions the President may call upon supporters or opponents of the motion to speak alternately.

(9) Each delegate who rises to speak must address the President and direct his speech to the motion or question under discussion or to a question of order.

(10) Each speaker shall be al-

lower five minutes, except the mover of a motion or amendment or the mover of a paper, and no delegate shall be allowed to speak more than once on any subject except the mover of a motion or amendment or of a paper.

(11) The mover of a motion shall be allowed ten minutes for his speech and five minutes in which to reply to the discussion before the motion or amendment is put to the vote. Such reply must be strictly limited to points raised in the discussion. The mover of an amendment shall be allowed ten minutes for his speech, but has no right of reply, unless the amendment is carried and becomes the substantive motion.

(12) Any speaker may be accorded an additional five minutes by the decision of the Congress, the question being put without discussion.

(13) The mover of a paper shall not be subject to a fixed time limit in presenting this paper but, if the timetable demands, a time may be fixed by the President. The mover

shall havel fifteen minutes in which to reply to the discussion on his paper.

(14) When more than one motion or amendment is submitted for discussion on any item of the agenda (except motions of procedure and formal matters) they shall be referred to the Congress Committee, which shall endeavour to prepare an agreed text. Exceptionally, an amendment proposed in the course of the discussion may, at the discretion of the President and with the approval of Congress, be considered by Congress. If an amendment is so accepted by Congress for consideration the President has discretion to deal with it immediately or to refer it to the Congress Committee.

(15) In the preparation of any agreed text under Standing Order 14 above, the mover of any motion or amendment shall have the right to attend the meeting of the Congress Committee to support his motion or amendment.

(16) The discussion on any question may be closed by a motion

« that the question be now put ». Such motion must be moved formally and may only be moved by a delegate who has not spoken on the question under discussion. If the motion for the closure is seconded, the President shall put it to the vote.

If the motion is accepted the mover of the original motion or amendment shall have the right to reply before the vote is taken. If the motion for the closure is rejected the mover of the closure motion shall have no further right to speak on the question under discussion.

(17) Fraternal delegates and guests may, with the consent of the Congress Committee, address the Congress on any subject under discussion but may not vote.

Voting

(18) All motions and amendments shall be decided by a show of delegates' attendance cards, unless a card vote is required to be taken by the Congress Committee, or on the written request of five member organisations, or on the demand of 50 delegates.

(19) Organisations which are entitled to more than one vote may entrust their votes to a single delegate, provided, however, that no one delegate shall use more than ten votes.

(20) The President shall have only one vote. In the case of an equality of votes being cast on any question the President shall declare the proposition « Not carried ».

(21) Cards shall be provided for use in all cases in which a demand for a card vote is made under Standing Order Number 18.

(22) The voting shall be certified by the Director under the supervision of the Congress Committee.

(23) Such number of tellers as may be required shall be appointed by the Congress at its first sitting.

(24) Personal explanations are only admissible at the end of a debate and after the voting has taken place.

Emergency Appointments

(25) Any delegates whose appointments has not been previously

notified shall only be admitted by handing in to the Congress Committee satisfactory evidence of his or her appointment.

Suspension of Standing Orders

(26) No motion to suspend a standing Order shall be accepted unless notice in writing has been given to the Director by not less than 20 delegates stating the reason for the motion. The motion to suspend Standing Orders shall be put to the vote after it has been moved and formally seconded, and not more than one speech made in opposition. A card vote must be taken on the motion to suspend Standing Orders and approved by a three fourths majority. If defeated, no second motion can be permitted for the same purpose.

Central Committee Procedure

(1) The President of the ICA shall preside over all meetings of the Central Committee but may be substituted when necessary by one of the Vice-Presidents. He is, by virtue of his office, member of all Special Committees appointed by the Congress or Central Committee, and

should, when possible, preside over their deliberations.

(2) Members desiring to speak on any subject must indicate their wishes to the President, who shall call upon them in the order in which their requests are received.

(3) All speeches must be addressed to the President and directed to the subject under discussion, or to a question of procedure.

(4) Members may speak more than once on any matter under discussion, but may only make a second speech after all the members inscribed have had an opportunity of speaking.

(5) Questions of order or personal explanations may be raised at the end of any speech, or translation thereof, but may not interrupt either the speaker or the interpreter, or the President in the act of taking th vote.

(6) Proposers of motions or substantive motions shall have the right to reply to the discussion be-

fore the motions are put to the vote. Not more than one motion or amendment to it shall be discussed at any one time unless the President decides otherwise.

(7) As a general rule no time limit shall be fixed for speakers in Committee. Should, however, the circumstances demand limitation either of the number of speakers or the length of speeches, such limitation may be applied by the President obtaining the support of a majority of the members present. In such cases the proposer of a motion shall be allowed not more than ten minutes, and each succeeding speaker not more than five minutes.

(8) Discussion on any question may be closed by a motion, « That the question be now put ». Such motion may only be proposed by a member who has not already spoken on the subject under discussion. If the closure is seconded the President shall put it to the vote. The proposer of the original motion shall have the right to reply before the vote is taken.

(9) Dilatory motions, i.e. «That the discussion be adjourned», or «That the matter be dropped», shall be formally moved and seconded and put to the vote wouthout discussion.

(10) Matters not included in the agenda of the Central Committee — other than motions of order or ceremony — must be submitted to the Director one month before the meeting date, for submission to the Executive who shall determine their admissibility and the order in which they are to be discussed.

(11) No motion shall be put to the vote unless it has been presented in accordance with the Standing Orders and has been seconded.

12) Amendments to a motion must be submitted in writing to the Director before the discussion upon the motion begins, and shall be considered in the order in which they occur. At the close of the discussion each amendment shall be put to the vote before the original motion.

(13) All motions shall in the

first instance be submitted to the vote by a show of hands. As, however, voting in the Central Committee is on a national basis, allocated under Article 24, any member may demand a count which shall then be taken by the Director calling aloud the name of each country in alphabetical order, and at the same time announcing the number of votes to which it is entitled and recording the responses of the respective members.

(14) The President shall have only one vote. In the case of an equality of votes being given on any question, the President shall declare the proposition « Not carried ».

(15) Voting shall be certified by the Director under the supervision of the President.

(16) No motion to suspend a Standing Order for any purpose shall be accepted unless notice in writing is given to the Director by not less than 10 members of the Central Committee stating the reason for the motion. The motion to suspend Standing Orders shall be

put to the vote after it has been moved and formally seconded and not more than one speech made in opposition. To suspend Standing Orders the motion must be approved by a three-fourths majority. If defeated, no second motion for the same purpose shall be permitted.

Contents

فهرس الكتاب

الموضـــوع | صـــفحة

الفصـــل الرابع :

الفصـــل الخامس :

الفصـــل السادس :

ايداع رقم ٩٣/٣٦٢٤ دولى رقم ٢ ـ ١٥٠ ـ ٩٧٧/٢٠٤

دار الجيل للطباعة ٤ قصر اللؤلؤة ـ الفجالة
جمهورية مصر العربية تلفون ٩٠٤٣٤٣ ـ ٩٠٥٢٩٦